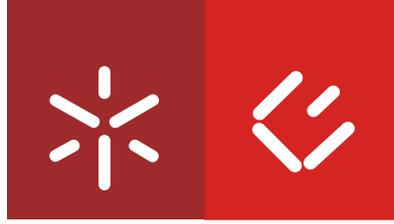




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria João Costa Correia

**Análise do Processo de Sucessão,
Liderança e GRH nas Empresas Familiares**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria João Costa Correia

**Análise do Processo de Sucessão,
Liderança e GRH nas Empresas Familiares**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha
Machado**

Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Agradecimentos

Ao concluir esta etapa não poderia deixar de expressar o meu reconhecimento e profunda gratidão a todos quantos contribuíram para a realização deste trabalho académico. Os contributos foram diversos, mas no seu conjunto, houve várias entidades e pessoas que foram determinantes para terminar esta meta e, por isso, não posso deixar de as homenagear e agradecer.

Uma primeira palavra de agradecimento a todas as empresas envolvidas pela colaboração prestada e pelo fornecimento da informação necessária à realização desta dissertação de mestrado. Sem o vosso contributo este trabalho não seria possível.

O meu profundo agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Carolina Machado, por todo o apoio e disponibilidade, pelas suas críticas e sugestões e, acima de tudo pelo constante estímulo e confiança transmitida.

Não poderia deixar de agradecer às pessoas mais especiais da minha vida, os meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, mas sobretudo, pela educação e valores transmitidos. Sei do orgulho que sentem por me verem terminar esta etapa.

Ao meu irmão João Maria pelos melhores abraços do mundo.

À Raquel, ao João e ao Nuno, meus amigos de infância por todas as conversas e gargalhadas durante horas.

Aos Maiores, os meus primos, agradecer-lhes a paciência, a partilha de experiências e o amor. Obrigada Flávia, Vasco, Cátia, João Pedro, Dani, Sérgio, Mizé, Ruca, Filipa, João José e ao meu querido afilhado Manel.

Às minhas colegas e parceiras deste mestrado, a quem só tenho a dizer “Mestres, finalmente mestres!”.

Por fim, gostaria de dedicar este trabalho a duas pessoas de quem vou ter sempre saudades, à minha Estrela e ao meu Sol. A Estrela, o meu avô materno que nunca conheci, mas que por todas as histórias que ouvi, não poderia sentir-me mais orgulhosa. O Sol, o meu primo Mi que continua e continuará a ser a luz que me ilumina todos os dias. Um grande beijo aos dois.

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Análise do Processo de Sucessão, Liderança e GRH nas Empresas Familiares

Resumo

As empresas familiares assumem um papel preponderante no sistema económico mundial, mas não menos importante em contexto nacional, dado o seu contributo na criação e manutenção do emprego, bem como na produção interna. Esta realidade justifica a importância de uma análise pormenorizada deste tipo de empresas.

Comum a grande parte delas, é a problemática da sucessão, apresentando-se como um dos maiores desafios a enfrentar, sendo um dos principais temas abordados quando se estuda este tipo de organizações. Relativamente à liderança familiar, também ela se apresenta como um enorme desafio, uma vez que estas empresas possuem uma dimensão que as outras empresas não têm de enfrentar: a própria família. A Gestão de Recursos Humanos, por sua vez, tem vindo a ganhar visibilidade no meio empresarial, contudo, a literatura disponível sobre a gestão de recursos humanos em empresas familiares é ainda muito reduzida, daí a pertinência do seu estudo.

Assim, este trabalho académico pretende contribuir para a análise e reflexão do modo em que se processa a sucessão, a liderança e a própria gestão de recursos humanos nas empresas familiares portuguesas.

Para a execução deste trabalho académico, foram estudadas cerca de oitenta empresas familiares portuguesas, espalhadas por todo o território nacional e dos mais variados setores de atividade. Estas empresas permitiram-nos a obtenção de dados, através de dois inquéritos e de entrevistas, possibilitando analisar o processo de sucessão, a liderança e a gestão de recursos humanos em empresas familiares nacionais.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Gestão de Recursos Humanos; Liderança; Processo de Sucessão; Sucessão Familiar.

Analysis of the Succession, Leadership and HRM Process in Family Businesses

Abstract

Family businesses play a major role in the world economic system, but no less important in a national context, given their contribution to job creation and maintenance, as well as to domestic production. This justifies the importance of a detailed analysis of this type of businesses.

Common to most of them is the problem of succession, presenting itself as one of the greatest challenges to be faced, being one of the main issues addressed when studying this type of organisation. Regarding family leadership, it also presents itself as an enormous challenge, since these companies have a dimension that other companies don't have to face: the family itself. Human Resources Management, in turn, has been gaining visibility in the business environment, however, the literature available on human resources management in family businesses is still very limited, hence the relevance of its study.

Thus, this academic work intends to contribute to the analysis and reflection on the way in which succession, leadership and human resources management itself take place in portuguese family firms.

For the execution of this study, around eighty portuguese family businesses were studied, spread throughout the national territory and in the most varied sectors of activity. These companies allowed us to obtain data, through two surveys and interviews, making it possible to analyse the succession process, the leadership and the management of human resources in national family businesses.

Keywords: Family Businesses; Family Succession; Human Resource Management; Leadership; Succession Process.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Tabelas	ix
Lista de Figuras	ix
Lista de Gráficos	x
Lista de Apêndices	xii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Empresas Familiares	3
2.1.1 Conceito de Empresa Familiar	3
2.1.2 Enquadramento do conceito em Portugal	7
2.1.3 Características das Empresas Familiares	8
2.1.4 Estrutura e evolução das Empresas Familiares	11
2.1.5 Tipologia e dimensão das Empresas Familiares	15
2.2 Sucessão Familiar	17
2.2.1 Conceito de Sucessão Familiar	17
2.2.2 Enquadramento do conceito em Portugal	18
2.2.3 Processo de Sucessão	19
2.3 A Liderança nas Empresas Familiares	26
2.3.1 Conceito de Liderança	26
2.3.2 Estilos de Liderança	27
2.4 A Gestão de Recursos Humanos.....	32

2.4.1	Conceito de Gestão de Recursos Humanos	32
2.4.2	A Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares	34
2.4.3	Políticas de Gestão de Recursos Humanos	35
2.4.3.1	Recrutamento e Seleção	35
2.4.3.2	Acolhimento e Integração	36
2.4.3.3	Formação e Desenvolvimento	37
2.4.3.4	Gestão e Avaliação de Desempenho	38
2.4.3.5	Recompensas e Compensações	39
3.	Metodologia	40
3.1	Definição da população	41
3.2	Definição dos métodos de recolha de informação	43
4.	Análise e Discussão de Resultados	49
4.1	Caracterização das Empresas.....	49
4.2	Caracterização dos Respondentes	66
4.3	Sucessão Familiar	77
4.4	Liderança Familiar	90
4.5	Gestão de Recursos Humanos	99
5.	Conclusão	129
5.1	Limitações do estudo e sugestões para futura investigação.....	131
	Bibliografia	132
	Apêndices	142

Lista de Tabelas

Tabela 1: Características das Empresas Familiares	10
Tabela 2: Percentagem relativa de Empresas Familiares p/ dimensão	16
Tabela 3: Características dos diferentes tipos de líderes	30
Tabela 4: Explicações das diferentes políticas de sucessão	78
Tabela 5: Justificações relativas à aceitação de um sucessor externo à família	83
Tabela 6: Justificações relativas à não aceitação de um sucessor externo à família	84
Tabela 7: Práticas que fomentam a confiança durante o processo de sucessão	88
Tabela 8: Justificações sobre a liderança do sucessor <i>versus</i> liderança do antecessor	91
Tabela 9: Que circunstâncias e que colaboradores são chamados a auxiliar na tomada de decisões	93
Tabela 10: Formas de comunicação entre chefias e colaboradores	95
Tabela 11: Membros da família externos à empresa que fornecem os seus conselhos	97
Tabela 12: Justificações sobre a inexistência de departamento de recursos humanos	100
Tabela 13: Justificações sobre a existência de diferenças salariais entre membros da família e colaboradores externos à família	119
Tabela 14: Quais os beneficiários dos incentivos e em que circunstâncias isso se verifica	121
Tabela 15: Alterações das práticas de GRH com a nova gestão	125

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo Bidimensional	11
Figura 2: Modelo dos Três Círculos	12
Figura 3: Formas de Controlo de Gestão nas Empresas Familiares	14

Lista de Gráficos

Gráfico 1A e 1B: Ano de constituição da empresa	50
Gráfico 2A e 2B: Localização da empresa	51
Gráfico 3A e 3B: Forma jurídica da empresa	52
Gráfico 4A e 4B: Setor de atividade da empresa	53
Gráfico 5A e 5B: Volume de negócios da empresa	54
Gráfico 6A e 6B: Número de colaboradores da empresa	55
Gráfico 7A e 7B: Número de colaboradores que pertencem à família	56
Gráfico 8A e 8B: Geração em que se encontra a empresa	57
Gráfico 9A e 9B: Estrutura organizacional da empresa	58
Gráfico 10A e 10B: Número de sócios/acionistas que fazem parte da família	60
Gráfico 11A e 11B: Todos os sócios trabalham na empresa?	61
Gráfico 12A e 12B: A próxima geração já se encontra a trabalhar na empresa?	62
Gráfico 13A e 13B: Percentagem da empresa que pertence à família	63
Gráfico 14A: Diferenças nas quotas de cada membro da família	64
Gráfico 15A e 15B: Funções exercidas pelos membros da família	65
Gráfico 16A e 16B: Tempo de permanência na empresa.....	67
Gráfico 17A e 17B: Cargo que ocupa na empresa	68
Gráfico 18A e 18B: Habilitações dos respondentes	69
Gráfico 19A e 19B: É membro da família detentora da empresa?	70
Gráfico 20A e 20B: A opção de entrar para a empresa foi	71
Gráfico 21A e 21B: Quando é que a empresa despertou o seu interesse?	72
Gráfico 22A e 22B: Os problemas da família interferem no bom funcionamento da empresa?	74
Gráfico 23A e 23B: Em contexto familiar, a empresa é tema de conversa?	75
Gráfico 24A e 24B: Experiência profissional antes de ingressar na empresa?	76
Gráfico 25A e 25B: Existência de alguma política de sucessão planeada ou em vigor?	77
Gráfico 26A: Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?	80
Gráfico 27A: Critérios de seleção na escolha do sucessor	80
Gráfico 28A: Situação do possível sucessor	81

Gráfico 29A: Aceitaria que o sucessor da empresa fosse externo à família?	82
Gráfico 30A: Número de possíveis sucessores da próxima geração	85
Gráfico 31A: Número de possíveis sucessores que já integram a empresa	85
Gráfico 32A: O processo de sucessão trouxe ou pode trazer inovação e competitividade?	86
Gráfico 33A: O processo de sucessão pode comprometer a viabilidade do negócio?	87
Gráfico 34A: É importante que os colaboradores sintam confiança no processo de sucessão?	87
Gráfico 35A: A liderança do sucessor deve espelhar o tipo de liderança do sucedido?	90
Gráfico 36A: Os colaboradores são chamados a auxiliar na tomada de decisões?	92
Gráfico 37A: Essas decisões são comunicadas aos restantes colaboradores?	94
Gráfico 38A: Quem exerce a função de controlo da empresa na ausência da entidade máxima ..	96
Gráfico 39A: Recurso a conselhos de outros elementos da família não envolvidos na empresa ...	97
Gráfico 40A: Existência ou não de um departamento de recursos humanos	99
Gráfico 41A e 41B: Existência ou não de planos de formação, acolhimento e integração de colaboradores	102
Gráfico 42A e 42B: Localização das formações	104
Gráfico 43A e 43B: Caracterização dos formadores	105
Gráfico 44A e 44B: Recrutamento e seleção	106
Gráfico 45A e 45B: Fontes de recrutamento	108
Gráfico 46A e 46B: Quem toma a decisão final de contratar?	109
Gráfico 47A e 47B: Existência ou não de um sistema de avaliação	111
Gráfico 48A e 48B: Quem é o responsável pelo processo de avaliação?	113
Gráfico 49A e 49B: Os colaboradores sabem com são avaliados?	114
Gráfico 50A e 50B: Os colaboradores recebem <i>feedback</i> dessa avaliação?	115
Gráfico 51A e 51B: Como é que os colaboradores recebem <i>feedback</i> dessa avaliação?	116
Gráfico 52A e 52B: Diferenças salariais entre membros da família e colaboradores externos à família	118
Gráfico 53A e 53B: Existem atribuições de benefícios ou incentivos aos colaboradores	120
Gráfico 54A e 54B: Verificaram-se alterações nas práticas de GRH com a nova gestão	124

Lista de Apêndices

Apêndice 1: Inquérito A	142
Apêndice 2: Inquérito B	151
Apêndice 3: Guião de entrevista A	157
Apêndice 4: Guião de entrevista B	161

1. Introdução

As empresas de cariz familiar são um pilar importantíssimo da economia nacional, dado o seu contributo na criação e manutenção do emprego. Segundo a Associação das Empresas Familiares (2018), estima-se que no tecido empresarial português 80% das empresas portuguesas são de cariz familiar e geram 60% do produto interno bruto nacional, sendo responsáveis por 50% do emprego. Uma empresa familiar é um sistema complexo e dinâmico que evolui ao longo das gerações. Podemos definir uma empresa familiar como uma organização com o objetivo de maximizar o lucro, que é gerida por profissionais seguindo um conjunto de estratégias e metas elaboradas pela família proprietária, de modo a garantir a sua direção às gerações familiares seguintes (Ussman, 2004).

Neste tipo de empresas, a sucessão apresenta-se como um dos maiores desafios a enfrentar, “...um dos grandes desafios das famílias é manter vivos os propósitos do fundador e da cultura empresarial por ele criada” (Pereira, Vieira, Garcia & Roscoe, 2013: 520). Essa passagem de testemunho é de extrema importância quer ao nível da propriedade, bem como ao nível da gestão, e a sua má realização poderá colocar em risco a continuação da própria organização.

A presente dissertação tem como tema de investigação o processo de sucessão, a liderança e a gestão de recursos humanos nas empresas familiares. Neste contexto, o objetivo da dissertação passa por estudar e analisar detalhadamente o modo como se processa a sucessão, a liderança e a própria gestão de recursos humanos em empresas familiares portuguesas. Nesse sentido, a questão que serve de ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho académico é: Qual a atual situação nas empresas familiares portuguesas relativamente ao processo de sucessão, liderança e gestão de recursos humanos?

Este tema deve-se, em primeiro lugar, ao interesse do investigador por empresas familiares, uma vez que cresceu no seio de uma família proprietária de uma empresa deste género. Em segundo, a atualidade do tema escolhido, uma vez que estas empresas apresentam uma extrema relevância no contexto de trabalho em Portugal, quer pela sua dominância no panorama empresarial, mas também pelo volume de empregabilidade que representam, justificando assim a pertinência do seu estudo. Os recursos humanos em empresas familiares têm sido alvo de vários

estudos que são realizados nas mais diversas vertentes investigatórias, particularmente no âmbito académico (Cunha, 2011).

Este trabalho académico apresenta, numa primeira fase, um capítulo dedicado à Revisão de Literatura, onde são abordadas várias temáticas, nomeadamente, as Empresas Familiares, a Sucessão e a Liderança neste tipo de empresas e a Gestão de Recursos Humanos nestas organizações. De seguida é apresentada a Metodologia, onde se explica pormenorizadamente a forma como decorreu todo o processo de obtenção de dados e informações junto da população. A Análise e Discussão de Resultados é apresentada posteriormente onde, como o próprio nome indica, se pretende analisar e discutir os resultados obtidos e se estabelece uma ligação com a literatura exposta no capítulo referente à Revisão de Literatura. Por último, surge a Conclusão onde se apresentam todas as conclusões possíveis de serem retiradas e que permitem responder à questão de base à qual este trabalho se propôs a responder. O capítulo destinado aos Apêndices encontra-se no final deste trabalho académico e reúne todos os documentos necessários para aprofundar o estudo desta dissertação de mestrado, nomeadamente, os inquéritos e os guiões de entrevistas utilizados.

2. Revisão de Literatura

O objetivo desta revisão de literatura é apresentar uma visão aprofundada do quadro teórico a desenvolver sobre o processo de sucessão, a liderança e a gestão de recursos humanos nas empresas familiares portuguesas.

O ponto de partida será a análise da literatura e a sua contextualização referente a vários subtemas, nomeadamente, a que aborda a controvérsia gerada em redor da definição de empresa familiar (Chrisman, Chua & Sharma, 2003), já que continua a não haver uma definição única para este conceito. Serão ainda abordados os tópicos referentes à caracterização das empresas familiares, à estrutura e evolução deste tipo de organizações e aos tipos e dimensões associadas às empresas familiares.

De seguida será estudado o processo de sucessão e consequente liderança neste tipo de organizações, e por fim, o papel da Gestão de Recursos Humanos, no caso concreto em contexto de empresas familiares.

2.1 Empresas Familiares

2.1.1 Conceito de Empresa Familiar

O conceito de Empresa Familiar é uma problemática estudada pelos mais diversos autores, desde os mais clássicos aos mais contemporâneos, onde se verifica uma grande abrangência de propostas de definição para este tipo de empresas. Nesse sentido, compreender este conceito implica ir além das abordagens que envolvem a interação entre membros de uma família. É necessário perceber o processo de crescimento e desenvolvimento destas organizações e, por conseguinte, aceitar as suas diferenças dos restantes tipos de organizações (Donaldson, 1999 citado por Jesus, Machado & Jesus, 2009).

Segundo Costa, Rio e Rio (2011), uma empresa familiar é um negócio de uma família onde estão implícitos três elementos: o trabalho, o capital e o património. Estas empresas distinguem-se das restantes através da vertente da propriedade e não propriamente pela sua gestão ou administração.

Correia (2003), no seu estudo sobre Empresas Familiares, define vários critérios assentes em aspetos como a origem e a história da empresa, o controlo ou presença dos membros da família na administração da empresa, a detenção de capital ou a intenção de continuidade. Deste modo, o autor distingue as definições encontradas segundo os seguintes fatores:

- Grau de propriedade ou gestão por parte de membros da família

Mais recentemente, e em reforço deste fator, Júnior e Vanzella (2016), são de opinião que o conceito de empresa familiar é baseado numa relação entre propriedade e controlo. Para os autores, uma empresa familiar é uma organização onde um ou mais membros de uma família exercem o poder administrativo sobre a empresa, em decorrência da sua participação no capital social da mesma. Similarmente, Ramadani e Hoy (2015) afirmam que as empresas familiares são aquelas que são controladas por membros da mesma família que gerem um negócio.

- Intenção de continuidade na propriedade

De acordo com vários autores (Chrisman, Chua & Sharma, 1996; Nishitsuji, 2009; Wang & Shi, 2019; Brune, Thomsen & Watrin, 2019), o conceito de empresa familiar implica uma ideia de continuidade, ou seja, é aquela organização em que a sucessão está vinculada ao fator hereditário e aos valores associados à família. Estes autores consideram o desejo do empreendedor em transmitir a empresa para a próxima geração, demonstrando um aspeto relevante quando se aborda esta temática.

- Vários critérios não mutuamente exclusivos

Para Romano, Tanewski e Smyrniotis (2001), só é considerada uma empresa familiar aquela em que pelo menos 50% da sua propriedade é detida por uma ou mais famílias, ou quando o negócio é controlado por uma única família, ou, por sua vez quando uma parte significativa dos seus gestores pertence à mesma família.

- Vários critérios em simultâneo

Leone (2005) propõe que a definição deste tipo de empresas assente em três vertentes: a dimensão da propriedade, o grau de envolvimento da família/gestão e a sucessão. O autor diz mesmo que uma empresa só pode ser considerada familiar

quando a sua propriedade e gestão estão a cargo de uma família e quando os seus membros procuram manter e/ou aumentar as relações familiares dentro da estrutura organizacional da empresa (Lima, Borges & Carvalho, 2007; Batista, Lopes, Watanabe & Souza, 2015; Paim, Laimer, Tonial & Rauber, 2017; Rosa, Cardoso & Mazon, 2017).

Gallo (1995 citado por Cruz, 2013) afirma que uma definição exata de Empresa Familiar deve basear-se na coincidência de valores e crenças entre a empresa e a família, verificando-se uma partilha voluntária de ideais e crenças entre estes dois agentes durante longos períodos de tempo. Esta ideia de partilha ao longo dos tempos pressupõe uma intenção de continuidade, daí que muitas das definições propostas refiram a necessidade de alcançar a segunda ou terceira geração para que se considere, de facto, uma empresa familiar. É, neste sentido, que o autor considera a existência de três critérios quando se refere ao conceito de Empresa Familiar: a propriedade, o poder e a inclusão da segunda geração (Silva & Fossá, 2014; Alves & Gama, 2020).

Neste seguimento, também Bernhoeft (2010) defende que uma empresa é considerada familiar quando uma ou mais famílias controlam o negócio há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família.

Por sua vez, Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008) argumentam que em bom rigor todas as empresas surgiram através de um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram os seus proprietários. As ações ou cotas da empresa fariam parte da herança dos seus filhos; e assim, nessa linha de pensamento, praticamente todas as empresas teriam origem familiar.

Ussman (2004) propõe uma definição baseada na propriedade e no controlo da empresa, onde uma empresa familiar é composta por pessoas com um determinado grau de parentesco, que partilham entre si o controlo e o capital na empresa. Esta pode ser administrada por uma ou várias pessoas com diferentes quotas de participação, onde o principal objetivo é a sucessão de geração em geração (Costa *et al.*, 2011). Estas organizações são o resultado da interação entre a família e a empresa, com objetivos e valores muito próprios para cada um dos sistemas, o que, por vezes, origina grandes conflitos (Ussman, 2004).

Na perspetiva de Júnior e Vanzella (2016), uma empresa familiar é qualquer negócio organizado formalmente que, independentemente da sua dimensão ou área de atuação, possui um indivíduo ou família que participa ativamente na gestão da empresa. O núcleo dessa organização é a família, que constitui a menor unidade económica de uma sociedade socialmente organizada envolvida por relações humanas, emocionais, culturais e práticas. Por outro lado, é importante ressaltar que a relação de propriedade, segundo o autor, não é suficiente para considerar uma empresa como familiar. É necessário que os principais cargos de gestão sejam ocupados por membros da família proprietária da empresa.

A Comissão Europeia (2009), perante a falta de unanimidade quanto à definição destas empresas, avançou com uma proposta resultante do trabalho de um grupo de peritos que definem Empresa Familiar como aquela que, independentemente do seu tamanho, possui as seguintes características:

- A maioria dos direitos de tomada de decisão está na posse do fundador da empresa, no detentor do capital social da empresa ou nos seus cônjuges e herdeiros diretos;
- A maioria dos poderes de decisão é direta ou indireta;
- Pelo menos um membro da família ou parente está envolvido na gestão da empresa;
- As empresas cotadas são abrangidas por esta definição, se o fundador ou o proprietário da empresa ou as suas famílias e descendentes possuírem 25% dos direitos de tomada de decisão mandatados pelo seu capital social.

A Associação das Empresas Familiares (2018), com base na proposta da Comissão Europeia (2009), define uma empresa familiar como uma organização em que a família detém o seu controlo e onde os familiares assumem cargos de relevo na organização. Autores mais recentes como Ratten, Ramadani, Dana, Hoy e Ferreira (2017) indicam que as empresas familiares podem classificar-se em micro, pequenas e médias empresas e grandes multinacionais.

Face à reflexão sobre a extensa literatura relativamente a esta temática, é possível verificar que não existe uma definição única de empresa familiar. Contudo, e segundo a matéria anteriormente exposta, podem ser identificados pontos em comum nas diferentes definições, particularmente ao nível da relação familiar, da propriedade e do processo de sucessão.

2.1.2 Enquadramento do conceito em Portugal

As empresas familiares apresentam um papel predominante nas economias de mercados atuais, sendo o seu sucesso e continuidade um fator importantíssimo para o desenvolvimento e manutenção da economia mundial. Já em 1997, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg reforçavam que entre 65% a 80% das empresas mundiais são de cariz familiar, desde as mais pequenas às mais conhecidas mundialmente, como por exemplo, a WalMart e a Fidelity Investments (Cater & Kidwell, 2014; Mussolino & Calabrò, 2014; Rodrigues, 2019; Hillen & Lavarda, 2020; Alves & Gama, 2020). Aliás, a lista das quinhentas maiores empresas publicada pela revista Fortune em 1993 indicava que cerca de um terço destas são detidas ou controladas por famílias (Lima, 2003).

Este tipo de empresas assume particular importância no panorama mundial resultante do elevado número de empresas de raiz familiar, do seu volume de negócios consolidado e do emprego e repercussões económicas que gera. No que diz respeito às repercussões económicas, o forte crescimento deste tipo de empresas reflete-se, sobretudo, na criação de emprego e no produto interno bruto. Nos Estados Unidos da América, cerca de 60% do emprego e 50% do produto interno bruto é assegurado por empresas familiares (Neves, 2001; Batista *et al.*, 2015).

Segundo dados mais recentes, e de acordo com o Inquérito Global sobre Empresas Familiares de 2018 (PwC, 2018), onde foram inquiridos 2953 líderes de empresas familiares provenientes de mais de cinquenta e três países, chegou-se à conclusão que 84% dessas empresas esperam que as suas receitas possam crescer nos próximos dois anos, verificando a mesma tendência apresentada pelo mesmo inquérito no ano de 2014 onde 65% dessas empresas cresceram efetivamente durante os doze meses anteriores (PwC, 2014). É, de resto, na Europa que se localizam 33% das duzentas e cinquenta maiores empresas familiares do Mundo, nomeadamente a BMW, o Grupo Aldi, o Grupo Auchan e a F. Hoffmann – La Roche, entre muitas outras (PwC, 2017).

No caso de Portugal, grande parte das pequenas e médias empresas são de cariz familiar estando presentes nos mais diversos setores de atividade, desde os mais tradicionais até aos mais modernos, ao nível da indústria e dos serviços. Como foi referido anteriormente, estima-se que no tecido empresarial nacional 80% das empresas portuguesas são de cariz familiar e geram 60% do produto interno bruto nacional, sendo responsáveis por 50% do emprego. Estes dados afastam a

hipótese muitas vezes levantada de as empresas familiares constituírem uma figura social e económica em extinção (Associação das Empresas Familiares, 2018).

Uma das ideias pré-concebidas em relação às empresas familiares tem em conta a sua dimensão, sendo normalmente caracterizadas como micro e/ou pequenas empresas. Porém, existem vários exemplos em Portugal que refutam esta ideia, tais como: o Grupo Espírito Santo, o Grupo Amorim, o Grupo Sonae, a Delta Cafés, Salvador Caetano, entre outras (Neves, 2001; Batista *et al.*, 2015). O estudo de Lima (2003) expressa esta ideia, revelando o modo como grandes empresas portuguesas se relacionam com as famílias que são suas proprietárias.

Assim, denota-se o valor real deste tipo de empresas quer no tecido económico nacional bem como no mundial, sendo que, em Portugal, é claramente o tipo de empresa dominante no mercado e o que mais contribui para a economia nacional ao nível da oferta de postos de trabalho e da produção interna.

2.1.3 Características das Empresas Familiares

As empresas familiares são organizações absolutamente únicas que possuem as suas próprias características quer seja em relação à sua missão, aos seus valores e à sua ética, constituindo-se em verdadeiros desafios (Backes & Mazon, 2012). Muitos dos autores que se dedicaram ao estudo desta temática reuniram diversas características que se verificam nas empresas familiares. Mais concretamente, e de acordo com Bernhoeft (2010) e Paim *et al.*, (2017), as principais características deste tipo de empresas são:

- Existência de laços afetivos tão fortes que têm a capacidade de influenciar comportamentos e decisões;
- Exigência de uma maior dedicação das pessoas envolvidas, por exemplo, levar trabalho para casa ou aumentar a quantidade de horas de trabalho;
- Dificuldade em diferenciar as relações familiares das relações profissionais, bem como o emocional do racional;
- Expetativa de alto grau de compromisso com todos os envolvidos;
- Valores da organização tendem a espelhar-se com os valores e tradições da

família;

- Utilização em larga escala de mão de obra eminentemente familiar.

Leone (2005) também aponta como uma das principais características deste tipo de organizações a utilização de mão-de-obra familiar em larga escala. Isto porque, durante a fase da criação da empresa, a participação da família desempenha um papel fundamental, algo que se modifica ao longo do processo de crescimento e maturidade organizacional. O mesmo autor, reforçado por Maciel, Azevedo e Azevedo Filho (2010), Spilere, Zilli, Pieri e Volpato (2014) e Rosa *et al.* (2017), abordam ainda a importância do papel do fundador, o papel do ambiente e a natureza organizacional.

Segundo Júnior e Vanzella (2016), os pontos fortes das empresas familiares prendem-se, sobretudo, com os recursos financeiros disponibilizados pela família, os avais pessoais e o património da família que podem ser utilizados em momentos de crise e a valorização da confiança mútua, consequência natural da vivência familiar. Por outro lado, os pontos fracos dizem respeito ao reduzido planeamento na gestão do negócio e à forte concorrência.

Ussman (2004) defende que a característica mais diferenciadora das empresas familiares relativamente às restantes é a relação estabelecida entre a empresa e a família, propiciando a existência de conflitos e a dificuldade de lidar com algumas ações familiares, bem como, os seus sistemas de decisões, independentemente, das alterações verificadas ao nível do mercado. De uma forma mais simples, o sistema familiar está intimamente ligado com o sistema empresarial, acabando por se afetarem mutuamente.

A tabela seguinte apresenta as características mais importantes quando se aborda as empresas familiares, baseada em Ussman (2004) e Paulo (2009):

Tabela 1: Características das Empresas Familiares

Características	Descrição
Forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador	<ul style="list-style-type: none">• A empresa é uma extensão de si própria;• O poder é centralizado no fundador;• Autoritarismo.
Imagem de continuidade da administração ao longo do tempo com valores familiares	<ul style="list-style-type: none">• As novas gerações trazem para a empresa os seus valores pessoais, que na verdade, não são mais que a extensão dos valores dos seus pais e que se demonstram como vitais para a continuidade da empresa.
Dificuldade das novas gerações integrarem o negócio familiar	<ul style="list-style-type: none">• Os mais jovens sentem-se bloqueados, pressionados e incapazes de desenvolver uma entidade própria devido às constantes comparações e intervenções do fundador.
Lealdade nos negócios	<ul style="list-style-type: none">• Ativo de valor incalculável, manifesta-se nos membros da família, nos trabalhadores mais antigos e, por vezes, também nos clientes e fornecedores;• Valorização da confiança mútua.
A família identifica-se profundamente com a empresa	<ul style="list-style-type: none">• Criou-se um método de trabalho que é transmitido de geração em geração que, na maioria dos casos, só pode ser aprendido com anos de contacto com o setor, mesmo que de forma involuntária.
Fechada a capitais externos à família	<ul style="list-style-type: none">• Tendência a fechar-se a capitais externos à família, mesmo que representem um benefício para a empresa;• Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.
Operam numa perspetiva de longo prazo	<ul style="list-style-type: none">• A ideia do negócio passa pela continuidade por parte das gerações seguintes.
Entidade evolutiva	<ul style="list-style-type: none">• Cada geração nova cria novos desafios à empresa e, vice-versa.
Conflitos familiares	<ul style="list-style-type: none">• A dupla relação entre as pessoas e o “excesso de confiança” entre eles é potenciador de conflitos.

Adaptado de Ussman (2004) e Paulo (2009)

Ao caracterizar as Empresas Familiares, Rosalem e Santos (2005) afirmam que estas organizações devem obedecer a determinados indicadores, a fim de serem consideradas familiares, como por exemplo: ter sido iniciada por um membro da família, os membros da família estarem presentes na administração e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do

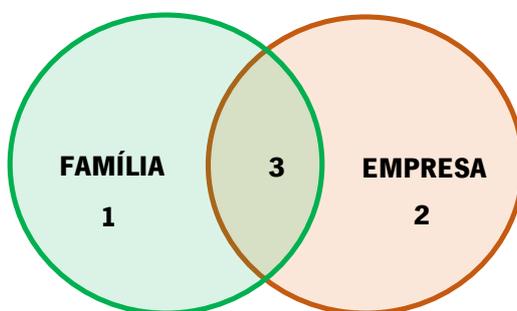
fundador ou da família coincidirem com os da empresa e devendo ser tido em conta, na sucessão, o fator hereditário.

2.1.4 Estrutura e evolução das Empresas Familiares

O estudo das empresas familiares iniciou-se em meados dos anos sessenta e setenta com artigos que abordavam algumas características tipicamente associadas a este tipo de organizações, tais como, o nepotismo, as diferenças geracionais, os conflitos familiares e a falta de profissionalização na área da gestão (Neves, 2001; Batista *et al.*, 2015).

Inicialmente, as empresas familiares podiam ser representadas segundo o Modelo Bidimensional de Botelho (2008), onde apenas eram consideradas duas dimensões: a empresa e a família, expressas na Figura 1.

Figura 1: Modelo Bidimensional



Adaptado de Botelho, (2008)

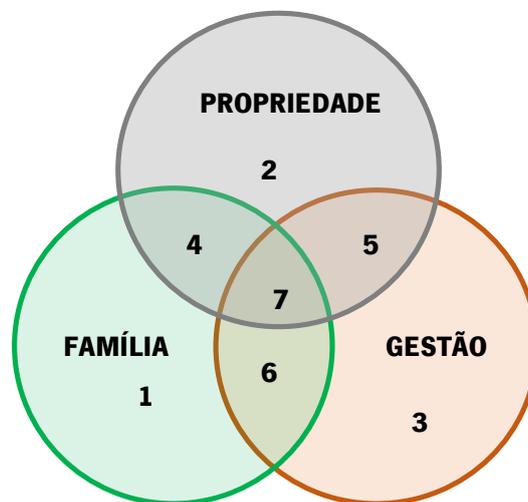
A este tipo de empresas eram, tipicamente, associadas características como o nepotismo, a ausência de gestão profissionalizada, conflitos geracionais ou rivalidades e divergências entre membros da família. Eram apontados problemas que tinham origem em conflitos entre os interesses familiares e os da empresa (Botelho, 2008).

Apesar de simples, este modelo teve os seus méritos. O principal foi o de ter mostrado como a família e a empresa se influenciam mutuamente, percebendo-se a necessidade e a importância do alinhamento de metas e interesses tanto familiares quanto empresariais (Botelho,

2008).

Face a estes conflitos, surge então o Modelo dos Três Círculos para Empresas Familiares. Este modelo estabelece a relação entre três subsistemas independentes, mas sobrepostos: Família, Propriedade e Gestão. Estes subsistemas específicos da empresa familiar têm de ser geridos de forma global e coerente, caso contrário, a dedicação típica das empresas familiares transformar-se-á em desunião e rejeição, conduzindo ao seu insucesso na transição de gerações (Tagiuri & Davis, 1996; Oliveira, Álvares, Pinheiro & Pimentel, 2011; Rodrigues, 2019; Alves & Gama, 2020).

Figura 2: Modelo dos Três Círculos



Legenda:

- 4 – Membros da família e proprietários que não trabalham na empresa.
- 5 – Proprietários que trabalham na empresa e que não membros da família.
- 6 – Membros da família que trabalham na empresa, mas que não são proprietários.
- 7 – Proprietários e membros da família que trabalham na empresa.

Adaptado de Tagiuri e Davis, (1996)

O modelo anteriormente referido permite identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família. De acordo com Costa *et al.* (2011), no momento da criação da empresa, o fundador está totalmente absorvido com a sua atividade ao ponto de se poder mesmo afirmar que a empresa é ele e o capital social da organização coincide com o do

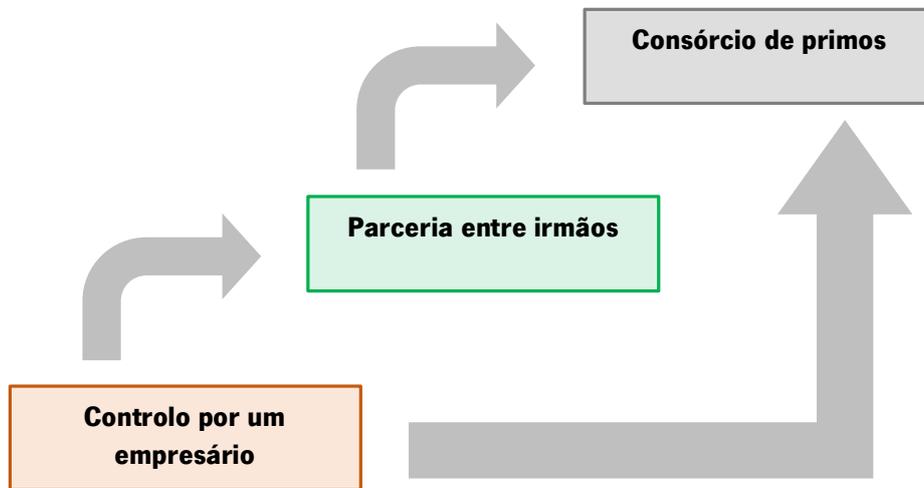
fundador. Nesta fase, a família ainda é muito reduzida, formada, essencialmente, pelo casal fundador ainda sem descendência. E é à volta deste contexto que se começa a construir a realidade expressa pelo Modelo dos Três Círculos para Empresas Familiares.

Com o decorrer do crescimento da empresa, é necessário o recrutamento de novos profissionais, novos cargos de direção e ao mesmo tempo, em contexto familiar, surgem novos filhos e, por conseguinte, os familiares por afinidade e os netos. Nesse sentido, o subsistema “Propriedade” que antes era formado somente pelo fundador, dá agora lugar a novos membros, podendo inclusive levar a aumentos de capital incorporando sócios ou acionistas externos à família (Costa *et al.*, 2011).

Nesta evolução das empresas familiares é notória a dinâmica dos círculos que se transformam e afastam entre si, configurando diferentes posições e, conseqüentemente, novas sinergias para as diferentes pessoas envolvidas nela. Este comportamento pode ser visível através duma multiplicidade de situações, expressas na figura anterior, a Figura 2, tais como: familiares proprietários que trabalham na empresa; membros da família que são proprietários e não trabalham na mesma; trabalhadores da empresa que pertencem à família, mas que ainda não são proprietários; entre outras.

No que diz respeito à caracterização das formas de controlo de gestão nas empresas familiares verificam-se a existência de três estágios de crescimento: o controlo por um empresário, a parceria de irmãos e o consórcio de primos, como está exposto na Figura 3:

Figura 3: Formas de Controlo de Gestão nas Empresas Familiares



Adaptado de Neves (2001) e Paulo (2009)

Tendencialmente, a empresa começa por estar sob a alçada de um empresário, na figura de sócio-gerente ou casal de sócios-gerentes cujo desafio passa por conseguir um equilíbrio entre o interesse do empresário e o interesse dos outros intervenientes, por exemplo, clientes e fornecedores (Neves, 2001; Paulo, 2009; Leal, 2011; Silva, 2017). Segundo Ussman (2004), nesta fase inicial, o objetivo da empresa passa pela sua sobrevivência no mercado, sob o controlo do fundador.

No segundo estágio, com a introdução da geração seguinte, o cenário de controlo é assumido por uma parceria de irmãos, ou seja, quando dois ou mais irmãos detêm o controlo de capital da organização. Nesta fase, verifica-se um processo de partilha de controlo entre empresários (irmãos), tal como definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa, bem como controlar os interesses dos vários ramos familiares (Neves, 2001; Paulo, 2009; Silva, 2017). Na ótica de Ussman (2004), a segunda geração só assume, realmente, o poder da empresa quando acontece a morte ou doença grave do fundador, e nunca por motivos de aposentação.

No último estágio, estamos perante um consórcio de primos. Normalmente, nesta situação verifica-se uma mistura entre primos acionistas com cargos na empresa e primos acionistas sem funções na empresa. Neste caso concreto, cabe à família gerir esta complexidade

familiar e criar um mercado de capitais entre os membros da família (Neves, 2001; Paulo, 2009; Silva, 2017).

É através destas formas de controlo que a empresa irá crescer e transitar para estágios seguintes do seu ciclo de vida e, com isso, novos membros da família irão aspirar juntar-se à mesma. Estes serão detentores de novos pensamentos, crenças e estratégias relativamente à gestão e à planificação do futuro da empresa (Leal, 2011). A sequência de acontecimentos anteriormente referidos é aquela que se verifica em grande parte das empresas familiares, tendo por base uma progressão natural de sucessão de pais para filhos. No entanto, uma empresa familiar pode ser, desde logo, por exemplo, criada por vários primos. O exemplo anterior, de certa forma, explicita o padrão “biológico” de evolução das empresas familiares.

2.1.5 Tipologia e dimensão das Empresas Familiares

Relativamente à tipologia, Lethbridge (1997) e Batista *et al.* (2015) referem que, de uma forma geral, é possível classificar as empresas familiares em três tipos:

- Tradicional, quando o capital da empresa é totalmente fechado, verificando-se pouca transparência administrativa e financeira, onde a família domina por completo o negócio da empresa;
- Híbrida, quando o capital é aberto; no entanto, a família ainda assume o controlo da empresa. Distingue-se do anterior, na medida em que se verifica uma maior transparência e um maior número de profissionais na administração, externos à família;
- Influência familiar, quando a maioria das ações se encontram no mercado, mas a família, mesmo que afastada da gestão, mantém uma forte influência estratégica através de uma participação significativa de capital.

Quanto à dimensão, é comum confundir-se o conceito de pequena empresa com o de empresa familiar. Todavia, o facto de serem empresas familiares não implica, por si só, que sejam de pequena dimensão (Ussman, 2004). No entanto, tanto em Portugal como no Mundo, muitas das empresas familiares são de pequena dimensão, facto que não se verifica como uma regra.

Existem dados que, efetivamente, demonstram a existência de mais empresas familiares de pequena dimensão quando comparadas com as de maior dimensão, tal como ilustra a tabela seguinte:

Tabela 2: Percentagem relativa de Empresas Familiares p/ dimensão

(média para os países europeus)

De 1 a 9 trabalhadores	77%
De 10 a 19 trabalhadores	70%
De 20 a 49 trabalhadores	68%
De 50 a 99 trabalhadores	51%
Com mais de 100 trabalhadores	50%

Adaptado de Ussman (2004)

De facto, a dimensão é um aspeto da maior relevância quando se estuda este tipo de organizações, pois pode modificar a forma de agir e de ser destas empresas. Este critério tem, inclusive, influência nas atividades, estilos e características de gestão das mesmas, o que permite distingui-las entre pequenas e grandes empresas. Por exemplo, a presença de membros externos à família em cargos de gestão de topo é muito superior em empresas de grandes dimensões (Sonfield & Lussier, 2008).

Do ponto de vista de Drucker (1981 citado por Paulo, 2009), o tamanho de uma empresa não altera a sua natureza ou os princípios da sua gestão. Contudo, o seu tamanho acaba por afetar a sua estrutura administrativa, razão pela qual o número de colaboradores é o único critério viável para mensurar o seu tamanho real (Rosalem & Santos, 2005).

2.2 A Sucessão Familiar

2.2.1 Conceito de Sucessão Familiar

Em relação às empresas familiares, a literatura especializada incide o foco de discussão em torno do processo de sucessão, uma vez que este está vinculado ao fator hereditário, onde os valores organizacionais se igualam ao sobrenome da família ou à imagem do fundador (Martins *et al.*, 2008; Jesus *et al.*, 2009; Maciel *et al.*, 2010). Este processo permite a continuidade do empreendimento e consolida o negócio como familiar e, por essa razão, é tido como um assunto delicado, constituindo um momento crucial no ciclo de vida destas organizações (Gersick *et al.*, 1997; Cater & Kidwell, 2014; Mussolino & Calabrò, 2014; Rodrigues, 2019; Hillen & Lavarda, 2020).

O processo de sucessão numa empresa familiar inicia-se a partir do momento em que a geração que atualmente controla a empresa se depara com a necessidade de transmitir o controlo e a gestão das responsabilidades empresariais para a próxima geração. Este processo é definido como a substituição de uma geração por outra a fim de dar seguimento à organização (Bernhoeft, 1989; Jesus *et al.*, 2009; Flores & Grisci, 2012; Silva & Fossá, 2014; Paim *et al.*, 2017; Silva, Matta & Cezar, 2018). Lambrecht (2005) e Cater e Kidwell (2014) consideram-no como um processo contínuo de transferência multigeracional no qual se verifica a transmissão dos valores e da cultura organizacional.

Leone (2005), por sua vez, diz-nos que a sucessão familiar acontece quando a geração atual permite a entrada de membros da geração seguinte com o intuito de assumir a responsabilidade da empresa. Assim, o objetivo do processo de sucessão é, por um lado, assegurar a continuidade em posições chave e, por outro, reter e desenvolver capital intelectual para o futuro, sustentado pelo desenvolvimento individual (Oliveira *et al.*, 2011; Flores & Grisci, 2012; Costa, Nunes, Grzybovski, Guimarães & Assis, 2015). Essa transferência deverá envolver a família e todas as partes que possam contribuir para o sucesso desta etapa, sendo o grande propósito o de mentalizar as gerações vindouras da necessidade de continuidade como um objetivo e uma missão (Almeida, 2011).

De acordo com Massis, Chua e Chrisman (2008) e Rodrigues (2019), o processo de sucessão é, por vezes, complexo e bastante demorado, uma vez que envolve diversas ações,

eventos e desenvolvimentos que afetam a transferência do controlo de gestão da organização. Aliás, este processo começa desde muito cedo na relação entre família e empresa e não apresenta um período delimitado e, por isso, dependerá sempre do interesse dos sucessores em assumir a gestão da empresa (Costa *et al.*, 2015). Jesus *et al.* (2009) e Spilere *et al.* (2014) acreditam mesmo que o sucessor deve ser selecionado e preparado antecipadamente para assumir as suas novas funções. Autores como Ibrahim, Soufani e Lam (2001), Cater e Kidwell (2014) e Rodrigues (2019) alertam ainda que este processo não deve ser visto como um fenómeno decorrente da morte súbita do fundador, mas sim como resultado de um cuidado e planeado processo de sucessão de forma a preparar o sucessor para desempenhar as suas novas funções.

Vários autores afirmam que, para uma sucessão ser eficaz, é necessário planeamento, aprendizagem e construção de capital social familiar ao longo de todo o processo. Mesmo existindo muitos fatores que interferem diretamente nesse processo, a ausência de planeamento é uma das principais causas para a queda de muitas empresas familiares (Farrington, Venter & Boshoff, 2012). Nesse sentido, é essencial que a atual geração prepare os sucessores, normalmente filhos ainda em idade precoce, para assumir as suas novas funções de gestão e liderança (Costa *et al.*, 2015).

Spilere *et al.* (2014) acrescentam ainda que planejar antecipadamente esse processo é de extrema importância, porém não existe um modelo padrão capaz de ser adotado por todas as empresas familiares.

2.2.2 Enquadramento do conceito em Portugal

Comum a grande parte das empresas familiares é a problemática da sucessão. Este é um dos principais temas abordados quando se estuda este tipo de empresas, uma vez que o processo sucessório assume elevada importância, nomeadamente, ao nível da sobrevivência das mesmas (Maciel *et al.*, 2010). Uma das razões para tal acontecer passa pela facilidade com que se confunde as duas realidades – a empresa e a família. No entanto, estas duas realidades têm objetivos e contextos antagónicos. Se, por um lado, a família deve focar-se na igualdade, no envolvimento e na integração entre os seus membros; por outro, a empresa deve ser gerida baseada em aspetos ligados ao mérito, à seleção e à análise crítica (Diogo, 2014).

A sucessão em empresas familiares, além de ser um facto natural associado ao ciclo de vida do fundador e dos seus herdeiros, é também um fenómeno extremamente complexo que envolve bem mais do que uma simples transmissão de cargo, incluindo neste processo diferentes agentes, tais como a família, os colaboradores, os clientes ou os fornecedores (Lima *et al.*, 2007; Paim *et al.*, 2017).

De acordo com um estudo desenvolvido pela PwC (2014), apenas 16% dos inquiridos apresentam um plano de sucessão robusto e documentado, sendo preocupante que este número não tenha verificado um aumento significativo nos últimos anos. Aliás, um outro estudo conclui ainda que 43% das empresas familiares não têm qualquer tipo de plano de sucessão, sendo que, por norma só 12% chega à terceira geração e apenas 3% ultrapassa a quarta geração (PwC, 2017).

Face aos dados anteriormente apresentados, é notória a problemática que envolve a questão do processo de sucessão numa empresa familiar, sendo diversas as opções possíveis que podem ser tomadas pela gestão para enfrentar este processo, tal como iremos ver nos pontos seguintes.

2.2.3 O Processo de Sucessão

O processo de sucessão é considerado um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares, sendo a maior preocupação dos seus líderes (Chrisman *et al.*, 2003; Hillen & Lavarda, 2020). Nesta fase, o rumo das empresas é condicionado pelos objetivos, as preferências, as ambições e as escolhas pessoais dos envolvidos, tanto antecessores como sucessores, pelos relacionamentos familiares e pelos comportamentos que praticam (Cesaroni & Sentuti, 2019). Assim, e retomando Ussman (2004), trata-se de um processo lento e complexo que se perlonga no tempo, daí que não possa ser visto como uma mera substituição do fundador.

A sucessão deve ser encarada como um processo contínuo, construindo um fenómeno que se abstrai de fases e que começa muito cedo e nunca termina, considerando os diferentes aspetos da empresa e da família, tais como: os fatores de gerência, os familiares, os culturais, os sociais e os estratégicos (Lambrecht, 2005; Costa *et al.*, 2015). Schlepphorst e Moog (2014) defendem que este processo não é raro, ocorrendo em média a cada vinte ou vinte e cinco anos.

Do ponto de vista de Handler (1994), Cater e Kidwell (2014) e Hillen e Lavarda (2020), as empresas familiares enfrentam quatro grandes problemas em relação à sucessão, tais como:

- A incapacidade dos fundadores em planejar a sua sucessão e, enquanto ainda vivos e ativos, ceder o controlo da gestão para a próxima geração;
- A perceção generalizada de que a próxima geração não apresentará gestores tão motivados e empenhados quanto os fundadores por terem sido criados no seio de uma família de sucesso;
- O conflito familiar que pode existir devido às mais diversas razões, como por exemplo, a competitividade entre irmãos que se reflete na organização;
- O desenvolvimento familiar até à terceira geração, isto é, quando os netos do fundador não pretendem dar continuidade ao negócio.

O momento da sucessão apresenta-se como um ponto crítico para a organização, uma vez que envolve sentimentos emotivos tanto para o fundador, como para os sucessores, subordinados e parceiros negociais. Este processo de passagem de testemunho demonstra-se doloroso para o fundador, uma vez que, embora esteja a ser sucedido por um filho ou membro da família em quem confia, não deixa de sentir dificuldade em abdicar do controlo daquilo que criou. Existe, portanto, por parte do fundador, um sentimento muito forte de posse relativamente à empresa que dificulta a transferência de poderes (Ussman, 2004). Esta resistência em delegar e em transferir o poder pode influenciar o nível de preparação dos sucessores, isto porque, acaba por comprometer a sua aprendizagem e o assumir das suas responsabilidades (Martins *et al.*, 2008). Na verdade, a própria qualidade da relação entre pai e filho, tem repercussões diretas na capacidade do fundador em ensinar e na capacidade do sucessor em aprender (Cabrera-Suárez, 2005; Mussolino & Calabrò, 2014).

Morris, Williams, Allen e Avila (1997) e Costa *et al.* (2015), dentro de uma linha de investigação mais direccionada para a personalidade dos herdeiros, apontam quatro fatores que devem ser observados no decorrer deste processo, nomeadamente, o desenvolvimento dos herdeiros, o relacionamento do fundador com os herdeiros, a confiança entre gerações e o planeamento do processo de sucessão. Nesse sentido, o bom relacionamento entre o fundador e os possíveis sucessores é uma peça chave no desenrolar deste processo e não pode ser relegado para segundo plano (Venter, Boshoff & Maas, 2005; Farah, Elias, Clercy & Rowe, 2020).

Ussman (2004) e Cruz (2013) defendem que a própria empresa também ela enfrenta um enorme desafio quer ao nível dos colaboradores da empresa, bem como em relação aos aspetos culturais da organização. No que respeita ao pessoal da empresa, os mais antigos tendem a ficar receosos pois mantinham uma relação de amizade informal onde prevalecia a lealdade, a estabilidade e a segurança; enquanto que, com a entrada do novo sucessor e de novos trabalhadores predomina o profissionalismo, a mudança e o desenvolvimento. Relativamente aos aspetos culturais da organização e caso o fundador ou a sua família forem ainda detentores máximos da empresa, então, pode esperar-se poucas alterações ao nível da cultura organizacional, mas sim um maior esforço para clarificar, integrar e evoluir a cultura, já que esta ainda é identificativa do fundador (Martins *et al.*, 2008). Também Ussman (2004) defende que muitas das empresas que já passaram por um processo de sucessão mantiveram inalterados os valores e a visão do fundador da empresa após a transmissão de poder.

Em contrapartida, Bernhoeft (1989), Andrade, Lima e Antonialli (2006) e Barthasar, Mazukato, Kubo e Oliva (2014) defendem que o primeiro processo de sucessão é o mais complexo, uma vez que é a partir dele que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho e na visão do fundador. Os sucessores, normalmente os filhos do fundador, acabam por se tornar sócios; porém não assumem os mesmos compromissos que o seu pai, pela simples razão que não tiveram a liberdade de se escolherem, bem como pelo facto do negócio não representar uma escolha livre. Nesse sentido, verificam-se mudanças ao nível dos estilos de liderança onde o êxito está diretamente relacionado com a maneira como o fundador preparou o sucessor para a gestão da organização (Bernhoeft, 1989; Silva *et al.*, 2018).

A sucessão, no entender de Lodi (1987) e Costa *et al.* (2015), envolve três grupos de medidas que antecedem o ato sucessório:

- A formação de base dos sucessores

Esta primeira medida diz respeito à educação que o futuro sucessor recebeu desde tenra idade, onde se presume que os princípios éticos e morais da família se perpetuem. É também importante focar a formação académica e a experiência profissional fora da empresa, de modo a prevenir que os erros do futuro sucessor sejam feitos na empresa.

- O seu plano de desenvolvimento

Esta fase debruça-se sobre o desenvolvimento do sucessor dentro da empresa. Aqui demonstra-se a necessidade do sucessor conhecer todos os setores da empresa, nomeadamente as vendas, as compras, a distribuição e o processo produtivo, de modo a que a sua ascensão na hierarquia empresarial seja sustentada. O autor refere ainda a importância da formação contínua de forma a que se verifique uma reciclagem constante de conhecimentos.

- As medidas de carácter organizacional e jurídico

Este terceiro ponto diz respeito às modificações estruturais da empresa de forma a preparar e simplificar a carreira do sucessor e facilitar o seu poder na organização (Costa & Luz, 2003). Não menos importante nesta fase é a existência de um bom aconselhamento jurídico para que tudo ocorra sem causar conflitos no seio familiar (Lodi, 1987; Costa *et al.*, 2015).

Associado ao fenómeno de sucessão, Paulo (2009) aborda o conceito de ciclo de vida de uma empresa familiar já que os dois conceitos estão intimamente ligados. Para o autor, este ciclo é definido por quatro fases: a fundação, o crescimento, a maturidade e o declínio. Ussman (2004) considera que um processo de sucessão propicia uma nova fase para o relançamento da empresa, quando esta se encontra na fase de maturidade. A literatura estudada refere a existência de dois tipos de sucessão possíveis:

- Sucessão Natural

Acontece quando o herdeiro cresceu sempre com a ideia de vir a ser o sucessor e nunca teve outra opção, tornando-se evidente para toda a família. É o modelo mais frequente quando se trata da transferência da empresa do fundador para a segunda geração, mas também acontece noutras sucessões. Esta situação envolve, contudo, alguns perigos, uma vez que os jovens que nunca se viram num outro ambiente organizacional, tendem a absorver as qualidades, mas também os seus defeitos (Ussman, 2004; Almeida, 2011; Silva, 2017).

- Sucessão Preparada

Esta situação surge em oposição a uma visão mais tradicional e natural. Este tipo de sucessão promove o diálogo e o reconhecimento do mérito em diversos agentes. Neste caso, a formalização dá-se mais cedo e é anunciado formalmente o sucessor, assumindo o lugar de topo enquanto o responsável máximo ainda se encontra na empresa. Apesar desta sucessão ser preparada, também ela acarreta alguns riscos, tais como: o filho escolhido não ser o mais indicado, a obrigatoriedade da colaboração da família e a saída inesperada do fundador (Neves, 2001; Almeida, 2011; Batista *et al.*, 2015).

É inevitável que todas as empresas passem por um processo de sucessão, contudo, a falta de preparação para esta mudança gradual acaba por colocar em risco a continuidade das mesmas. Na ótica de Ussman (2004), este processo não é um ato único e isolado no tempo, podendo ser dividido em cinco fases independentemente do tipo de sucessão realizado:

- Preambular, quando os intervenientes não têm consciência de que se está a formar um processo de sucessão. Ou seja, os jovens vão mantendo uma relação intuitiva com a empresa, que lhes vai dando o gosto pela mesma, sem que estes se apercebam. Dessa forma, vão interiorizando valores que os predispõem para a empresa;
- Envolvimento, quando a nova geração entra para a empresa e já conhece os restantes colaboradores, facilitando a sua integração. Tendem a assumir variados cargos ao longo do tempo, envolvendo-se de uma forma natural. Geralmente, não têm experiência profissional porque acabaram de sair dos seus estudos e, por isso, têm uma formação mais prática junto do fundador (normalmente, o pai). Nesta situação o poder de decisão e autonomia são reduzidas;
- Formalização, quando se verifica um afastamento do fundador seja por doença, morte ou necessidade de mudança e o poder passa automaticamente para o sucessor, pois ao longo dos anos essa ideia foi sendo construída na mente de todos;
- Afirmção, quando o sucessor é capaz de continuar com a missão da família, fomentando a mudança e rejuvenescendo a empresa;
- Efetivação, quando o sucessor é, de forma incontestável, o responsável máximo.

Churchill e Hatten (1987) desenvolveram também eles uma abordagem baseada no ciclo de vida destas empresas, descrevendo o processo de sucessão de pai para filho (Cater & Kidwell, 2014; Ali, 2015). Este envolve quatro fases:

- Uma fase onde o fundador é o único membro da família diretamente envolvido nos negócios;
- Uma fase de formação e desenvolvimento onde o sucessor aprende as bases do negócio;
- Uma fase de parceria entre pai e filho;
- Uma fase de transferência de poder em que as responsabilidades passam para o sucessor.

Esta sequência de etapas pressupõe uma sucessão planeada, ignorando a possibilidade da escolha de um sucessor externo à família ou a venda da propriedade da empresa. No entanto, é perfeitamente possível que a sucessão seja dada a um sucessor externo à família, o que implicaria a retirada de alguns estágios introdutórios que se referem à socialização efetuada em contexto familiar, porém considerando todos os estágios que pressupõem a entrada na organização, o início da formação e a sua adaptação à empresa (Churchill & Hatten, 1987; Ussman, 2004; Cater & Kidwell, 2014; Ali, 2015)). Nessa perspetiva, Neves (2001) e Batista *et al.* (2015) referem diferentes formas de sucessão numa empresa familiar, como por exemplo:

- Transmissão para herdeiros

Esta é a forma de sucessão mais comum que acontece de forma hereditária e que conduz a que o pai (fundador) transite o negócio para o filho ou filhos, de modo a manter a empresa como propriedade da família. A maioria deste tipo de sucessões não envolve qualquer tipo de planeamento e quando os herdeiros são pressionados a seguir esta carreira, independentemente das suas capacidades e interesses, isso acaba por gerar conflitos familiares que comprometem a continuidade da organização.

- Venda a membros da família

Acontece quando o capital está distribuído por dois ou mais ramos da família e existe a possibilidade de concentrar o capital no ramo que assume claramente a liderança da empresa, por exemplo quando um primo adquire o capital dos restantes primos e

concentra em si todo o capital, voltando assim à estrutura de um único proprietário.

- Venda aos gestores internos da empresa

Ocorre quando os proprietários não têm herdeiros disponíveis para a sucessão ou quando consideram que não têm o perfil indicado para assumir essas funções e, por isso procuram a continuidade da empresa em alguém de confiança e com relação histórica com a família.

- Venda a terceiros

A decisão de entregar a empresa a um sucessor externo é uma das alternativas utilizadas quando não existe um herdeiro disponível ou um gestor de confiança com as competências necessárias. Nesse caso, a venda pode ser a totalidade do capital ou apenas parte. Ao ser tomada essa decisão, a mudança pode gerar um clima de instabilidade, de desconfiança e incerteza.

Neves (2001) afirma ainda que a venda a gestores internos da empresa acaba por ser preferível em relação à venda a terceiros, uma vez que um sucessor interno apresenta algumas vantagens, tais como, o conhecimento da empresa, dos seus produtos e do seu mercado, bem como o entendimento da cultura organizacional e um relacionamento mais próximo com os seus colaboradores. Ao escolher um sucessor interno, o fundador poderá, de certa forma, conseguir perpetuar a sua ligação à empresa. Uma escolha que permita a continuidade da organização baseada nos quadros da empresa demonstra uma valorização dos recursos humanos por parte do proprietário, revelando-se, portanto, como uma recompensa pela dedicação dos colaboradores à instituição.

Perante a análise da literatura anteriormente exposta, o foco incide, sobretudo, nos aspetos relacionados com a transição gradual de papéis entre os fundadores e os potenciais sucessores e a importância da formação dos potenciais sucessores para assumir os futuros cargos. Sendo a sucessão da empresa destinada a um membro da família, a um indivíduo externo à família ou até mesmo a um grupo de gestores mais alargado, é de extrema importância o planeamento deste processo de sucessão, definindo objetivos claros e a formação e acompanhamento adequados aos potenciais sucessores. Apesar desta transição poder ser efetuada de várias formas, como vimos anteriormente, o grande objetivo passa pela adaptação e

sobrevivência da empresa familiar.

2.3 A Liderança nas Empresas Familiares

O estilo de liderança é um dos assuntos mais debatidos no âmbito do estudo da cultura organizacional de uma empresa familiar, uma vez que é determinante para definir o rumo da própria empresa. O contexto, os objetivos, a influência e a personalidade dos agentes sociais acaba por marcar um estilo de atuação e de exercício de poder designado por liderança (Diogo, 2014). O papel do líder é fulcral para o sucesso da empresa, pois é a seu cargo que estão as decisões que comprometem o futuro da mesma, tais como a contratação e integração de colaboradores, a escolha de mercados-alvo ou de áreas de negócio (Cruz, 2013).

No entanto, nenhuma definição pode ser considerada completa e definitiva. Aliás, definir liderança é um complexo exercício de reflexão sobre diversas teorias humanas (Silva & Fossá, 2014; Noro, Stüker & Oliveira, 2015).

2.3.1 Conceito de Liderança

O conceito de liderança tem sido definido de variadíssimas formas, dependendo do autor, contudo, em quase todas elas está presente a ideia da capacidade de influenciar as pessoas a seguirem um determinado rumo, quer seja ao nível profissional bem como ao nível pessoal (Robbins, 2005; Noro *et al.*, 2015).

Sant'Anna, Campos e Lótfi (2012) e Silva, Ziliotto, Burchert e Birck (2016), por sua vez, definem liderança como a capacidade de um indivíduo orientar um grupo de pessoas para alcançar determinado objetivo, exigindo por isso disciplina e equilíbrio na gestão dos relacionamentos em prol da negociação e avaliação dos seus liderados. Para que os objetivos da organização sejam alcançados é necessário a presença de um líder capaz de promover a integração de todos (Assis, Silva, Siqueira & Binotto, 2015).

Para outros autores como Mussolino e Calabrò (2014) pode ser encarada tanto como uma

ação como um atributo. Como ação, a liderança é tida como a influência sem imposições para moldar os objetivos do grupo ou da empresa, passando por motivar para o alcance desses objetivos e ajudar na definição cultural do grupo. Em contrapartida, é vista como um atributo quando a liderança passa por um conjunto de características associadas àqueles que são tidos como líderes. Tipicamente, são líderes aqueles que conseguem influenciar os demais sem recorrer ao uso da forma ou, simplesmente, quando os outros aceitam que as liderem. Nesse sentido, a liderança é uma forma de influência em que os membros de um determinado grupo são subordinados de um líder, sendo que este é responsável pelos mesmos.

O estudo desta temática no seio de uma organização é de extrema importância, especialmente ao nível da sucessão, uma vez que as mudanças na liderança de topo também deverão estar associadas a mudanças na *performance* da organização. Perante a dicotomia de liderar e gerir, é de realçar que, de facto, um líder não gere, necessariamente, a organização, mas exige que cada membro do seu grupo faça a gestão adequada dando a cada um deles funções específicas e objetivos a alcançar. A visão, os valores e a vontade coletiva constituem a base de qualquer organização, funcionando como catalisadores dos seus potenciais recursos (Yukl, 1989; Efferin & Hartono, 2015).

2.3.2 Estilos de Liderança

Um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares é a transferência geracional de liderança e a capacidade de assegurar a liderança familiar competente entre gerações. De facto, este tipo de empresas possui uma dimensão que as outras empresas não têm de enfrentar: a própria família. Nesse sentido, as questões são muito mais sensíveis e difíceis de solucionar, com uma forte tendência a serem mais pessoais e complexas (Almeida, 2011; Strike, Berrone, Sapp & Congiu, 2015).

A capacidade de liderar uma empresa familiar faz com que tanto os parceiros internos como os externos compreendam e apoiem as decisões operacionais e estratégicas, além de possuir um modelo de gestão assente nos valores e na missão da empresa, o que também se configura como uma vantagem em relação à concorrência (Petry & Nascimento, 2009; Silva *et al.*, 2016). Uma boa gestão preserva não apenas o legado da família e do próprio negócio, mas

também a responsabilidade assumida para com os seus colaboradores e os seus parceiros (Silva *et al.*, 2016).

Também Oro, Beuren e Hein (2009) destacam o envolvimento da família na gestão da organização, o que muitas vezes pode gerar conflitos de poder, de relacionamentos e/ou financeiros. A participação maioritária da família no capital da empresa e a presença de membros da família na gestão do negócio são características típicas das empresas familiares e cada uma das gerações que gere a organização demonstra características de liderança totalmente diferentes.

Para uma sucessão harmoniosa, a questão chave é o estilo de liderança utilizado pelo fundador que influencia as atitudes e comportamentos do futuro sucessor, quer seja de forma positiva ou negativa. De acordo com Mussolino e Calabrò (2014) e Bozer, Levin e Santora (2017) existem três estilos de liderança:

- Autocrática

Uma liderança autocrática pressupõe que um líder exerça uma autoridade absoluta e um excessivo controlo sobre os seus subordinados, exigindo deles uma obediência inquestionável. Neste caso concreto, o fundador é a única pessoa capaz de tomar decisões corretas para a empresa e, por norma, nunca seria capaz de renunciar a esse poder. Na ótica do sucessor, um atraso no abandono do cargo pode causar dúvidas sobre a capacidade, a vontade e o desejo do sucessor em assumir o controlo. Além de que, um líder autoritário não facilita a integração, a transferência de conhecimentos, aptidões e competências ao sucessor, tornando-se assim mais difícil para este ser credível dentro da empresa. Este tipo de líder tende a ter uma figura resoluta e imponente e a nova geração é forçada a competir com um ego poderoso e tem dificuldades em estabelecer uma identidade própria. Em consequência disso, o efeito pode ser um sucessor dependente e conservador que não tem coragem de seguir os seus próprios ideais (Mussolino & Calabrò, 2014; Noro *et al.*, 2015).

- Democrática

Neste estilo de liderança procura-se estabelecer elevados níveis de confiança, de apoio mútuo, de comunicação aberta e séria e de uma vontade de reconhecer as conquistas. Perante um processo de sucessão, este tende a ser tranquilo, uma vez que o papel

mais eficaz que o antecessor pode desempenhar é o de preparar e apoiar o sucessor, fornecendo-lhe orientações necessárias para o seu sucesso. Este tipo de líder é coeso e comprometido, promovendo a identificação do empregado com a organização e encorajando-o (Silva & Fossá, 2014; Noro *et al.*, 2015).

- Liberal

Uma liderança liberal é, muitas vezes, associada a um estilo *laissez-faire* que se define pela não participação nas tarefas e atividades realizadas. Também o conceito de *mentoring* é muito utilizado através da passagem de conhecimentos do fundador para o sucessor. É um processo de aprendizagem lento, mas de extrema importância, uma vez que o líder serve como um modelo dentro da organização. Um líder liberal raramente intervém, dando espaço e liberdade à sua equipa de tomar decisões e adquirir a experiência necessária para gerir a empresa. São os responsáveis por inspirar valores morais, padrões éticos, confiança e apoio mútuo dentro da organização. Sob este tipo de liderança, o sucessor consegue transformar-se num líder eficaz que continuará a cumprir os valores e práticas morais do antecessor, facilitando o sentimento de compromisso e a confiança na sua capacidade de gerir o negócio familiar (Silva & Fossá, 2014; Noro *et al.*, 2015).

Na ótica de Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017), os estilos de liderança também se agrupam em três categorias distintas, no entanto o autor prefere analisá-los segundo os pressupostos da tarefa, do relacionamento e da situação, como exposto de seguida.

- Líder voltado para a tarefa

Neste tipo de liderança é fundamental estruturar o papel do líder e dos seus subordinados de forma a alcançar as metas propostas, enfatizando o trabalho e os aspetos técnicos da função, observando padrões, respeitando hierarquias, procedimentos e métodos.

- Líder voltado para o relacionamento

Diz respeito às relações de trabalho caracterizadas pela confiança mútua e amizade. É um líder que respeita as ideias dos colaboradores e se interessa pelos seus próprios

sentimentos. Valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais como apoio, orientação e facilitação.

- Líder voltado para a situação

O líder tem a habilidade de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adequar o seu estilo às exigências desse ambiente. É flexível para adaptar o seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos dos seus subordinados, considerando a tarefa, o relacionamento e a capacidade para a realização do trabalho.

Segundo Maximiano (2000) e Noro *et al.*, (2015), existem diversos estilos de liderança que oscilam entre os extremos transacionais e os transformacionais, uns mais focados para as tarefas e outros mais focados para os indivíduos, respetivamente. Os mesmos autores destacam que os líderes transacionais motivam os seus seguidores na direção das metas estabelecidas e das exigências das tarefas, enquanto que os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores a transcender os seus próprios interesses para o bem da organização.

A tabela seguinte apresenta algumas características associadas aos tipos de líderes mencionados anteriormente:

Tabela 3: Características dos diferentes tipos de líderes

Líder Transacional	Líder Transformacional
<ul style="list-style-type: none"> • Negoceia a troca de recompensas pelo esforço exercido, prometendo recompensas pelo bom desempenho e reconhecimento pelas conquistas; • Procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias; • Intervém apenas quando os padrões não são alcançados; • Abdica das responsabilidades, evitando a tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece uma visão e um sentido de missão, estimulando o orgulho e ganhando respeito e confiança; • Comunica as suas altas expectativas, utilizando símbolos para focar os esforços, expressando propósitos de maneira simples; • Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas; • Dedica uma atenção pormenorizada, tratando cada colaborador individualmente, aconselhado-o e orientando-o.

Adaptado de Robbins (2005)

A liderança transformacional ocorre quando os líderes se preocupam com os interesses dos seus colaboradores, sendo conscientes dos propósitos e missões do grupo e fazendo com que o bem-estar do grupo prevaleça em detrimento dos interesses pessoais de cada membro (Hay, 2006; Cruz, 2013). Para atingir estes objetivos, o autor aponta diversos atributos que caracterizam este tipo de liderança:

- Carisma, atributo que permite uma identificação e confiança dos colaboradores com a liderança que lhe permite motivar e inspirar os colaboradores a efetuar um esforço adicional pelo grupo;
- Inspiração, quando se verifica uma comunicação de expectativas elevadas, usando símbolos para unir esforços, expressando propósitos importantes de uma forma simples;
- Estimulação intelectual, atributo que permite aos líderes demonstrarem novas formas de resolver problemas e de aprenderem a encarar as dificuldades como obstáculos a serem ultrapassados;
- Consideração individual, quando se presta uma atenção individualizada às necessidades de cada colaborador, atuando como um mentor e ajudando-os a desenvolver competências.

De acordo com Bass (1990 citado por Cruz, 2013), gestores que se comportem como líderes transformacionais apresentam maior probabilidade de serem vistos como eficientes por parte dos colaboradores. Esses mesmos colaboradores tenderão a esforçar-se mais em prol deste tipo de líderes em detrimento de líderes transacionais, no entanto, isso dependerá muito do tipo de recompensas praticadas e a respetiva valorização dos colaboradores por parte de líderes transacionais. O autor acrescenta ainda que os colaboradores não só desempenham melhor as suas tarefas quando acreditam numa liderança transformacional, como ficam mais satisfeitos com os métodos de avaliação da empresa.

A literatura analisada sobre os estilos de liderança, nomeadamente Noro *et al.* (2015), Silva e Fossá (2014), foca-se em dois grandes aspetos: as características e capacidades do líder e a sua relação com os seus colaboradores. Dentro dos mais variados pontos de vista analisados, essas duas hipóteses destacam-se como as que definem a liderança e o rumo das organizações.

2.4 A Gestão de Recursos Humanos

“Sem as organizações e sem as pessoas que nelas atuam não haveria Gestão de Recursos Humanos” (Chiavenato, 1998, pp.19). Esta é uma das afirmações mais populares quando o tema é a Gestão de Recursos Humanos, bastante utilizada em discursos de gestores e executivos. Contudo, a maior parte das vezes não passa de uma afirmação que não é aplicada nas práticas organizacionais. Apesar do destaque que os gestores dão a esta afirmação, a verdade é que as decisões de recursos humanos, ao contrário das decisões financeiras, são tomadas de forma pouco rigorosa e objetiva (Fernández-Aráoz, 2007; Soares, 2016).

Fazer uma gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos dentro de uma organização, para além de outras funções, deve englobar a motivação e o desenvolvimento pessoal, pois qualquer que seja o seu papel no interior da mesma, o empenho de cada pessoa vai depender, essencialmente, do seu grau de motivação e satisfação para realizar todas as metas propostas (Esteves, 2018).

Nesse sentido, convém dar a devida importância aos recursos humanos que compõem as diferentes organizações e perceber a melhor forma de os gerir.

2.4.1 Conceito de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos apresenta inúmeras definições literárias, consoante os diferentes autores. Contudo, todas têm em comum a inclusão do fator humano. De acordo com Boselie, Dietz e Boon (2005), a Gestão de Recursos Humanos pode ser entendida como um conjunto de atividades que auxiliam na adequada gestão dos seus colaboradores (Jabbour, Freitas, Teixeira & Jabbour, 2012; Guest, 2017). Já Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) definem-na como um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, a atração e seleção de colaboradores de acordo com a estratégia da organização, a gestão e desenvolvimento de carreiras, a legislação de relações industriais e de outras áreas da política laboral, como por exemplo, a saúde, a segurança, a equidade e a diversidade.

Do ponto de vista de Armstrong (2006), Lapina, Mauráne e Starineca (2013) e Hassan

(2016), trata-se de uma descrição dos processos envolvidos na gestão de pessoas nas organizações, tendo como objetivo central garantir que a organização seja capaz de alcançar o sucesso através das pessoas, considerando-as o ativo mais valioso da organização. Segundo o mesmo autor, o pressuposto subjacente às práticas de gestão de recursos humanos é de que as pessoas são um recurso fundamental das organizações e que o desempenho organizacional depende em grande parte delas (Armstrong, 2006).

Ao longo da análise da literatura, surge muitas vezes o conceito de Gestão de Recursos Humanos como sinónimo do conceito de Gestão de Pessoal, e vice-versa. Todavia, ainda que por vezes considerados semelhantes, existe entre eles significativas diferenças. Segundo Melo e Machado (2015), as principais diferenças entre estes dois conceitos surgem nas seguintes variáveis:

- Planeamento de efetivos, onde a gestão de pessoal se caracteriza por ser “reativa” e gestão de recursos humanos “proativa”;
- Contrato psicológico, verificando-se um “constrangimento” na gestão de pessoal e um “envolvimento” na gestão de recursos humanos;
- Controlo de forma externa na gestão de pessoal e autocontrolo na gestão de recursos humanos;
- Relacionamento “coletivista” na gestão de pessoal e “individual” na gestão de recursos humanos;
- Minimização dos “custos” na gestão de pessoal e maximização do “investimento” na gestão de recursos humanos.

Caetano e Vala (2007), na sua investigação, dá-nos conta da existência de duas abordagens: a *hard* e a *soft*. A primeira abordagem refere-se à forma como se gere pessoas tendo em conta os custos, ou seja, quando se encara o capital humano como mais um recurso dentro da organização, fazendo-o a um baixo custo e obtendo a maior rentabilidade possível. Diz, portanto, respeito à gestão de pessoas de forma estratégica muito associada à era mecanicista. Em contrapartida, a abordagem *soft*, atualmente denominada como gestão de recursos humanos, resulta das sucessivas mudanças ocorridas na década de setenta no mundo empresarial e industrial. Com a globalização e a crescente competitividade dos mercados, as organizações começam a encarar os colaboradores como um recurso estratégico, tornando a gestão de recursos humanos cada vez mais importante. Ao investir-se nas pessoas, as empresas procuram garantir

um maior envolvimento e lealdade, sendo vistas como elementos únicos e diferenciadores.

2.4.2 A Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares

Nos últimos anos, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ganhar visibilidade no meio empresarial, contudo, a literatura disponível sobre a gestão de recursos humanos no contexto de empresas familiares é ainda muito reduzida, não permitindo uma relação clara sobre essa relação.

King, Solomon e Junior (2001), afirmam que as empresas familiares podem sofrer de uma capacidade organizacional limitada como resultado da planificação inadequada dos seus recursos humanos, acreditando que uma má gestão de pessoas pode ser uma das principais razões para o seu insucesso. De facto, a gestão familiar é vista de forma depreciativa, uma vez que estas empresas tendem a ser caracterizadas como desestruturadas e com baixa capacidade de inovação e crescimento (Melo & Machado, 2015).

De acordo com Wilkinson (1999) e reforçado por Melo e Machado (2015), a gestão familiar é algo bastante complexo que implica compreender o conceito de família e o conjunto de relações sociais em ambiente organizacional. Estas empresas estão mais propensas a problemas de gestão devido aos vínculos familiares existentes nos colaboradores. Na verdade, esta gestão de relações acaba por ser difícil também para o(a) administrador(a) que é pai, mãe, irmão, irmã, tio ou tia em lidar objetivamente com todos os membros da família. Esta relação de proximidade entre os proprietários e a gestão da empresa torna complexa a adaptação de um modelo de gestão de recursos humanos (Melo & Machado, 2015). Por exemplo, o desenvolvimento de práticas de recursos humanos como a avaliação de desempenho ou mesmo incentivos e recompensas são mais difíceis de objetivar numa empresa familiar (Reid, Morrow, Kelly & McCartan, 2002; Melo & Machado, 2015).

Nesse sentido, uma empresa familiar deve ser considerada como um caso especial, independentemente do seu tamanho, em resultado do compromisso a longo prazo dos membros da família envolvidos na gestão e do equilíbrio a ser alcançado entre a gestão e os aspetos da propriedade (Reid *et al.*, 2002; Melo & Machado, 2015).

2.4.3 Políticas de Gestão de Recursos Humanos

As políticas de gestão de recursos humanos são práticas que permitem gerir os recursos humanos da empresa de uma forma inteligente, proativa e competitiva, além, de preparar a empresa para possíveis mudanças, ajudando os colaboradores a adotar comportamentos mais viáveis e a adquirirem novos conhecimentos, aumentando a produtividade e qualidade produtiva (Teo, Le Clerc & Galang, 2011).

O presente trabalho focar-se-á, sobretudo, nas políticas de recursos humanos mais frequentemente estudadas (alvo de análise na componente empírica deste trabalho académico), nomeadamente, o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a formação e desenvolvimento, a gestão e avaliação de desempenho e as recompensas e compensações.

2.4.3.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção é uma das práticas da gestão de recursos humanos mais importantes, no entanto, é também umas das mais pobres no caso de empresas de pequena e média dimensão (Barrett & Mayson, 2007).

O recrutamento é um processo de identificação de candidatos qualificados para suprimir as necessidades internas de uma organização em relação ao preenchimento de uma vaga existente. Este processo tem início com a definição do cargo a ser ocupado, das funções a serem realizadas e da descrição do perfil de candidato (Castro, 2015). Segundo Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2015), este processo pode ser efetuado internamente, através do responsável pelos recursos humanos, onde o cargo é preenchido por candidatos internos à empresa, ou externamente, pela aquisição deste tipo de serviços a entidades especializadas nesta área.

A seleção, por sua vez, é o processo que acontece posteriormente ao recrutamento, onde se escolhem os candidatos com melhores capacidades, conhecimentos e qualificações para ocupar determinado cargo e se dá a tomada de decisão final (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013). Embora o recrutamento e seleção sejam tratados como processos distintos, eles estão intrinsecamente interligados e influenciam-se um ao outro (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida,

2011).

Em empresas de pequena e média dimensão, nomeadamente empresas familiares, esta área é bastante problemática dado os recursos financeiros e os materiais limitados por este tipo de empresas, além de que é comum verificar-se que um único colaborador desempenha várias funções sem que exista uma clara definição de fronteiras e responsabilidades do seu trabalho (Cardon & Stevens, 2004; Ogunyomi & Bruning, 2015; Malta, Machado & Fisher, 2017). Segundo os mesmos autores, as fontes de recrutamento são as mais convenientes e baratas, diretamente controláveis pelas empresas, tais como, familiares, anúncios em jornais, o método do passa-palavra ou mais recentemente, as redes sociais (Cardon & Stevens, 2004).

De acordo com Greenidge, Alleyne, Parris e Grant (2012), geralmente, neste tipo de empresas são os proprietários que lidam e tomam decisões relativas à contratação de mão-de-obra, enquanto que nas grandes empresas existem departamentos especializados em recursos humanos que adotam métodos formais mais sofisticados. De facto, apesar da maioria das pequenas e médias empresas não terem um departamento de recursos humanos formal, todas as empresas possuem políticas de recrutamento e seleção, mesmo que estas sejam apenas subentendidas (Cardon & Stevens, 2004; Malta *et al.*, 2017).

Relativamente aos processos de seleção neste tipo de organizações, Kotey e Sheridan (2004) afirmam que estes são notados por serem em grande parte baseados no julgamento pessoal do proprietário, estabelecido através de entrevistas um-para-um, com maior ênfase no ajustamento do colaborador e dando pouca relevância ao percurso profissional do candidato. Os autores concluem que, conseqüentemente, bons potenciais colaboradores não são selecionados porque representam uma ameaça à independência do proprietário.

Deste modo, é necessário que as empresas optem por um processo de recrutamento e seleção mais rigoroso, escolhendo candidatos com características mais específicas que justifiquem uma aposta desde do início, gerando mais valor para a empresa.

2.4.3.2 Acolhimento e Integração

Após o recrutamento e seleção, as empresas dão início à integração do novo colaborador

em ambiente organizacional, dando a conhecer os seus objetivos, a cultura e valores organizacionais, de modo a que estes se comportem de acordo com o que a empresa espera deles (Chiavenato, 2004; Rego *et al.*, 2015).

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) e Barão (2019), acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que se sinta parte da organização. Uma boa integração pode, de facto, criar as primeiras bases para motivar e reter capital humano.

Para os autores, este processo inicia-se antes mesmo da admissão do novo trabalhador, durante a fase de recrutamento e seleção, uma vez que as informações partilhadas nessa fase são bastante importantes, no entanto, não são suficientes para que o novo colaborador fique a conhecer adequadamente a organização. Nesse sentido, os colegas, a chefia e a própria área de recursos humanos assumem um papel preponderante para que o acolhimento e integração seja feito com sucesso (Sousa *et al.*, 2006).

2.4.3.3 Formação e Desenvolvimento

A formação é um processo de aprendizagem que decorre ao longo da vida e é constituída por métodos que devem ser selecionados mediante os objetivos da mesma. Para a sua correta implementação é necessário ter em conta as diferentes fases: o levantamento de necessidades, o planeamento das ações de formação e a sua avaliação (Rego *et al.*, 2015). Outros autores como Greenidge *et al.* (2012), definem formação como um processo sistemático que tem como objetivo modificar as atitudes, os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos dos colaboradores, de forma a melhorar as suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.

A decisão de formar colaboradores pode acontecer por diversos motivos, tais como: o investimento em alta tecnologia, a adaptabilidade e flexibilidade da força de trabalho, a melhoria do desempenho dos colaboradores, a adoção de novas práticas e sistemas de gestão de recursos humanos mais sofisticados ou por mudanças na estratégia de negócio. Com a adoção desta prática, as vantagens são inúmeras, nomeadamente, um maior comprometimento dos colaboradores, uma melhoria do desempenho individual e, conseqüentemente, do desempenho organizacional, podendo ainda alavancar o capital humano de forma a alcançar vantagem

competitiva sustentável (Greenidge *et al.*, 2012).

Embora a formação seja identificada como um dos grandes problemas na gestão de recursos humanos das pequenas e médias empresas, estudos de vários autores demonstram que a formação formal é menos provável de ser implementada neste tipo de organizações quando comparadas com as grandes empresas (Barrett & Mayson, 2007; Greenidge *et al.*, 2012).

Westhead e Storey (1997) e Santos (2016) afirmam que nas grandes empresas, os colaboradores estão mais propensos a frequentar cursos externos, que têm maior probabilidade de serem validados e conduzirem a qualificações formais, enquanto que em empresas mais pequenas a oferta de formação é mais informal e de curto prazo, por exemplo, através da transmissão do conhecimento de um colaborador para outro.

Hill e Stewart (2000) apontam duas explicações para esta situação: em primeiro lugar os autores indicam a ignorância das pequenas e médias empresas em relação aos benefícios reais do investimento em formação e a segunda explicação prende-se com o “mercado”, onde o custo de formação é insuportável para grande parte destas empresas, dizendo respeito a todas as despesas com formadores e deslocações, além do custo em termos de ausência da empresa (custo improdutivo).

2.4.3.4 Gestão e Avaliação de Desempenho

A gestão de desempenho tem sido muitas vezes restringida à avaliação de desempenho, dando a perceção de que o desempenho provém apenas de esforços individuais, no entanto, não devem ser esquecidas as conjunturas internas e externas da empresa.

Segundo Rego *et al.* (2015), a gestão de desempenho permite medir, reconhecer e fortalecer os colaboradores e grupos da empresa, bem como coligar o desempenho aos objetivos estratégicos da empresa. A avaliação de desempenho, por sua vez, analisa e avalia o desempenho demonstrado pelo trabalhador na execução das suas tarefas, de forma constante (Chiavenato, 2004).

Santos (2016) afirma que a utilização de sistemas de avaliação formais são essenciais

para uma gestão eficaz dos recursos humanos, no entanto, a maioria das pequenas e médias empresas não os implementa, sendo que autores como Cassell, Nadin, Gray e Clegg (2002) acreditam que essas empresas têm sistemas de avaliação, porém esses são totalmente informais e sem qualquer tipo de registo. Também Barrett e Mayson (2007) corroboram da ideia anterior, enfatizando que essas práticas, além de informais, são também contínuas e utilizadas para cumprir a dupla função de fornecer feedback (desenvolvimento) e fundamentar assuntos relacionados com compensações (avaliação).

2.4.3.5 Recompensas e Compensações

O sistema de recompensas corresponde a um conjunto de benefícios e incentivos disponibilizados pelas empresas aos trabalhadores, como por exemplo, férias, salários, promoções, prémios, segurança no trabalho, progressão na carreira e reconhecimento pelo seu trabalho (Chiavenato, 2004).

Vários autores como Sousa *et al.* (2006) defendem que as recompensas podem assumir diversas formas, classificando-as em dois tipos: as intrínsecas e as extrínsecas. As primeiras são de origem imaterial e intangível, baseando-se em procedimentos de reconhecimento, enquanto que, as segundas são de origem material, como forma de prémios monetários. Estes dois tipos de recompensas poderão ainda ser agrupados em dois níveis: o individual e o organizacional. Ao nível individual, as recompensas intrínsecas referem-se, sobretudo, ao reconhecimento pessoal em funções de maior responsabilidade e desenvolvimento de carreira e as recompensas extrínsecas incluem recompensas monetárias, como prémios de desempenho e promoções. Relativamente ao nível organizacional, as recompensas intrínsecas passam pelo reconhecimento na organização, pela delegação de competências ou pela integração de novos projetos, enquanto que, as extrínsecas dizem respeito a recompensas de equipa ou ajudas de custo.

3. Metodologia de Investigação

Wilson (2014) defende que a investigação desempenha um papel crucial nos trabalhos da área da Gestão pois permite às organizações identificar as oportunidades e as ameaças, percebendo que muitas vezes o sucesso das mesmas depende da própria investigação. Nesse sentido, este trabalho académico pretende efetuar uma análise aprofundada da forma como se processa a sucessão, a liderança e a gestão de recursos humanos nas empresas familiares portuguesas.

No capítulo anterior deste trabalho foram expostos os estudos nos quais o mesmo foi enquadrado e que servem de base à investigação dos temas a desenvolver. Estes temas, como referido, centram-se em quatro áreas: as Empresas Familiares e as suas características, a sucessão em empresas familiares, a liderança e a gestão de recursos humanos. Para cada um destes temas é essencial a clara definição de aspetos como a natureza da pesquisa, a população alvo e os métodos de recolha de informação adequados.

Na realização deste trabalho de investigação enveredou-se por uma pesquisa básica, uma vez que o objetivo passa por contribuir para o conhecimento geral e para o avanço da comunidade científica, mais do que resolver um problema específico para uma dada organização. Relativamente ao propósito desta pesquisa, optou-se por uma pesquisa de cariz exploratório cujo principal foco incide sobre a obtenção de conhecimentos e a familiaridade com a área em estudo, que possibilita uma investigação mais rica e completa face a conceitos tão complexos e dinâmicos como os analisados (Caetano & Vala, 2002). Do ponto de vista dos objetivos, utilizou-se o paradigma positivista caracterizado por um raciocínio dedutivo, implicando que os factos existam e gerem hipóteses provenientes de dados quantitativos. De uma forma mais sintetizada, o paradigma positivista utiliza um raciocínio mais objetivo e científico, possibilitando o estudo da teoria mais relevante sobre a temática em questão, de forma a estabelecer uma teoria apropriada capaz de possibilitar a construção de hipóteses fundamentadas (Fortin, Côte & Fillion, 2009).

Assim, a metodologia de investigação adotada no estudo destas variáveis, nomeadamente os procedimentos utilizados de forma a atingir os objetivos previamente definidos serão apresentados já de seguida.

3.1 Definição da População

A população sobre a qual incidiu este estudo diz respeito a um conjunto de empresas de cariz familiar situadas em Portugal, nas pessoas dos seus presidentes, CEO's e administradores, bem como nos seus diretores e técnicos de recursos humanos. Inicialmente, a escolha destas empresas recaía pelos associados da Associação das Empresas Familiares que se disponibilizou a colaborar neste trabalho académico. Dada a atual política de proteção de dados, e a impossibilidade de facultar os dados dos seus associados, a Associação das Empresas Familiares prontificou-se a disponibilizar os *links* dos dois inquéritos no seu *website*. Apesar desta associação ser composta por 312 associados, a aderência a este estudo foi praticamente nula.

Nesse sentido e após uma pesquisa exaustiva, elaboramos uma lista de 109 empresas familiares às quais foram enviados os dois inquéritos a solicitar o pedido de colaboração. Essa lista foi elaborada, sobretudo, com recurso a conhecimentos pessoais ou de pessoas mais próximas, bem como da pesquisa que realizamos junto dos meios de comunicação. É de salientar que houve especial cuidado para que não se verificasse a duplicação de respondentes, ou seja, que as empresas presentes na lista não pertençam também às empresas associadas à Associação das Empresas Familiares, de forma a não distorcer os resultados.

A classificação da população, tendo em conta que as entrevistas são um complemento ao estudo, foca-se principalmente nos dados obtidos nos questionários. Para este estudo obteve-se um total de 83 respostas aos inquéritos, nomeadamente 53 ao inquérito A destinado a presidentes, CEO's, administradores ou chefias de topo e 30 respostas ao inquérito B destinado a diretores de recursos humanos, técnicos ou responsáveis por esta área da empresa. Saber com certeza qual a representação que estas 83 respostas têm torna-se uma difícil tarefa. Todavia, acreditamos que o inquérito A obteve mais respostas, uma vez que grande parte das empresas familiares são de pequena e média dimensão, como poderá ser corroborado posteriormente na análise de conteúdo, e que por essa razão não possuem nenhum departamento de recursos humanos, sendo as decisões desta área tomadas pelos seus próprios administradores ou presidentes. Relativamente às respostas ao inquérito B, elas resultam sobretudo de empresas de maior dimensão que possuem um departamento de recursos humanos, porém cujo acesso a CEO's, presidentes e administradores se torna bastante complexo. É nos permitido retirar estas conclusões, uma vez que os respondentes foram na sua maioria contactos pessoais ou de pessoas

próximas e, por essa razão, tivemos acesso a mais informações que sustentam esse raciocínio. Nesse sentido, podemos aferir que das 83 respostas conseguidas apenas 10% dessas empresas se mostraram disponíveis a participar nos dois inquéritos, sendo que nas restantes empresas isso não foi possível, dado os motivos anteriormente explicados, nomeadamente, a ausência de um departamento de recursos humanos em grande parte das empresas familiares dado a sua dimensão e a dificuldade de acesso a presidentes, CEO's e administradores inerente às grandes empresas.

Face a esta situação, somos de opinião que o reduzido número de respondentes alcançados se baseia não só na falta de tempo suficiente para desenvolver um estudo mais aprofundado e alargado a mais empresas, mas essencialmente na dificuldade inerente em encontrar empresas com as características adequadas, disponíveis a colaborar e fornecer a informação necessária aos objetivos pretendidos.

Além disso, foram também realizadas três entrevistas, uma a um técnico de recursos humanos de uma grande empresa familiar e duas a dois administradores de empresas familiares. O entrevistado A exerce a função de técnico de recursos humanos numa empresa familiar de grande dimensão que conta com mais de 244 anos de existência, encontrando-se na 4ª geração. Contém mais de 450 colaboradores que operam em vários países da Europa e de África. Este depoimento assume particular importância para este estudo, uma vez que esta empresa apresenta características raras e diferenciadoras, tal como a sua idade e a geração em que se encontra. O propósito desta entrevista centra-se, sobretudo, na identificação da política de sucessão que permitiu a longevidade desta empresa e de que forma a gestão de recursos humanos auxiliou nesses processos de sucessão. O entrevistado B é um administrador de uma empresa familiar que se encontra na 2ª geração, mas onde a continuidade da empresa não está assegurada. Apesar de um dos cinco possíveis sucessores da família já se encontrar a trabalhar na empresa, este, segundo o entrevistado, não apresenta as características necessárias e os restantes não pretendem ingressar na empresa. Perante esta situação, consideramos este testemunho de extrema relevância, dado que será possível abordar vários pontos chave acerca deste tipo de organizações, como por exemplo: a ausência de sucessores para garantir a continuidade da empresa e a falta de competências e aptidões por parte dos sucessores para exercerem as funções do antecessor. Por fim, o entrevistado C é também ele um administrador de uma empresa familiar, porém esta encontra-se na 3ª geração gerida por uma parceria de irmãos, onde todos os possíveis

sucessores da geração seguinte já se encontram a trabalhar na empresa. Esta entrevista torna-se interessante, uma vez que se verifica o oposto à situação do entrevistado B, dado que se verifica a existência de vários possíveis sucessores. É importante salientar que todos os entrevistados são contactos de pessoas próximas ao investigador, que se mostraram disponíveis para colaborar neste trabalho académico, no entanto não existia qualquer tipo de relação entre ambos.

3.2 Definição dos métodos de recolha de informação

Os métodos de recolha de dados podem ser classificados como quantitativos ou qualitativos. A pesquisa com dados quantitativos pode ser efetuada através de instrumentos de coleta como questionários e inquéritos que medem as variáveis de estudo. Este tipo de instrumentos de recolha de dados é mais utilizado perante uma amostra alargada, cuja informação solicitada a cada um dos inquiridos é relativamente semelhante. São por isso mensuráveis e padronizados, tornando-se assim quantificáveis. Em contrapartida, pesquisas com recurso a dados qualitativos procuram entender os significados, as crenças, as aspirações, os valores, os motivos e as atitudes com vista a compreender de forma aprofundada as relações, os processos e fenómenos e não apenas a operacionalização das variáveis (Bauer & Gaskell, 2000).

Neste caso concreto, a metodologia para a recolha de dados foi então dividida em duas partes: questionários (dados quantitativos) e entrevistas (dados qualitativos), sendo que a segunda servirá apenas como elemento de comparação com as respostas obtidas nos questionários.

Relativamente aos dados quantitativos utilizados, foram desenvolvidos dois inquéritos: o inquérito A destinado a presidentes, CEO's, administradores ou chefias de topo e o inquérito B destinado a diretores de recursos humanos, técnicos ou responsáveis por esta área da empresa. Os dois inquéritos intitulados "Sucessão e Liderança nas Empresas Familiares: o papel da GRH", na versão A e na versão B não se substituem, mas complementam-se, estando ambos disponíveis na secção dos apêndices, nomeadamente apêndices 1 e 2. Estes questionários são constituídos, essencialmente, por questões fechadas com escolha múltipla pois não só são mais fáceis de responder, como também são mais fáceis de tratar e analisar; no entanto também são utilizadas algumas questões abertas e questões filtro como forma de recolher a maior quantidade de informação sobre determinada matéria.

Os inquéritos estão divididos em várias secções, sendo que o inquérito A é composto por cinco etapas, enquanto o inquérito B é composto apenas por três etapas. No inquérito A, a primeira secção pretende caracterizar as empresas inquiridas recolhendo dados sobre o setor de atividade, a sua localização, a forma jurídica e a sua estrutura, a data da sua fundação, a geração em que se encontra, o número de colaboradores e quantos são membros da família. De facto, estes dados são de extrema importância numa perspetiva de caracterização do ciclo de vida da empresa e da evolução da sua estrutura durante o mesmo.

A segunda secção centra-se na recolha de informações sobre o inquirido, nomeadamente o cargo que ocupa, o tempo de permanência na empresa, as suas habilitações e, sobretudo, se é membro da família detentora da organização e, caso o seja o porquê de a integrar. Dado que grande parte das chefias de topo estão a cargo de membros da família possuidora da organização torna-se relevante perceber os motivos que os levam a ingressar na empresa e de que forma as relações familiares interferem na gestão profissional da organização.

As três secções seguintes, as principais do inquérito centram-se no problema que o investigador se propõe a estudar. São colocadas questões referentes a três grandes temáticas: a sucessão familiar, a liderança familiar e a gestão de recursos humanos na organização. Relativamente ao processo de sucessão, são colocadas dez questões, assumindo particular importância as relacionadas com a existência ou falta de uma política de sucessão, onde deverá ser encontrado o sucessor, quais os critérios dessa escolha e qual a sua situação e se aceitaria que o sucessor fosse externo à família. Em relação à liderança familiar, são colocadas perguntas relacionadas com o tipo de liderança do antecessor *versus* sucessor e com o grau de interferência dos colaboradores na tomada de decisões. A quinta e última secção diz respeito aos dados sobre a gestão de recursos humanos, sendo colocadas nove questões sobre a existência ou não de um departamento de recursos humanos, mas também sobre as diversas vertentes da gestão de recursos humanos, tais como os planos de formação, o acolhimento e integração de colaboradores, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho e as atribuições de benefícios ou incentivos a colaboradores.

Dado que o inquérito B é destinado apenas a diretores de recursos humanos, técnicos ou responsáveis por esta área da empresa, este acaba por ser menor, uma vez que não teriam em sua posse toda a informação necessária para responder ao inquérito A na sua totalidade. Nesse sentido, o inquérito B é constituído por três secções, nomeadamente as que se referem aos dados

da empresa, aos dados do inquirido e aos dados referentes à gestão de recursos humanos.

A grande parte das respostas ao questionário foi fruto de uma enorme pesquisa por parte do investigador na procura de empresas de cariz familiar a operar em Portugal. É de salientar também que muitas dessas empresas fazem parte da rede de contactos do investigador, sobretudo as que operam no setor da construção.

É importante realçar que antes da aplicação dos questionários foram realizados pré-testes junto de 4 profissionais, nomeadamente dois administradores e dois diretores de recursos humanos, para perceber se os mesmos eram de fácil compreensão, se suscitavam dúvidas ou se era necessário proceder a alguma alteração adicional. Apenas foi retirada uma questão do inquérito B uma vez que não havia unanimidade no que toca à disponibilização de informações suficientes por parte dos inquiridos para responder corretamente a essa questão. Nada mais se tendo evidenciado, o mesmo foi aplicado com a alteração acima referida. A coleta dos dados quantitativos foi feita durante os meses de janeiro, fevereiro e início de março através de uma plataforma online.

Tanto a metodologia quantitativa como a qualitativa apresentam propriedades únicas no sentido da interpretação de determinada realidade e, portanto, como complemento ao estudo, optou-se pela implementação de entrevistas, de onde se poderá retirar dados que nos permitem comparar com os dados obtidos em questionário.

Segundo Bauer e Gaskell (2000), o principal propósito da metodologia qualitativa passa pela exploração de opiniões e diferentes perspetivas da questão em oposição à contagem de pessoas ou respostas. Fraser e Gondim (2004) enfatizam a ideia anterior, acrescentando ainda que a interação humana permite respostas mais intencionais e reflexivas e dadas no contexto onde ocorre o fenómeno de estudo. A intenção de utilizar tanto a metodologia qualitativa como a quantitativa prende-se com o facto desta intenção humana ter um grande significado, que não pode ser medido na metodologia quantitativa.

Dentro da metodologia qualitativa, a técnica da entrevista foi o instrumento de recolha de dados escolhido para este estudo. De acordo com Fraser e Godim (2004), a entrevista constitui um dos principais métodos de recolha de informação neste tipo de metodologia. Através das entrevistas é possível entender melhor o ponto de vista do participante na medida em que se pode

solicitar que este desenvolva determinado assunto que se considere de particular relevância. Os mesmos autores referem ainda que este tipo de instrumento privilegia o diálogo entre as duas partes – o entrevistado e o entrevistador – permitindo atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio de discurso.

As entrevistas foram realizadas de uma forma semiestruturada, tendo o investigador desenvolvido um conjunto de questões que deseja ver respondidas, mas que nem por isso são respondidas de uma determinada ordem. Essa ordem vai sendo construída à medida que o entrevistado vai respondendo às questões podendo haver um desvio no percurso da entrevista para aproveitar possíveis linhas de raciocínio e responder logo a um conjunto de questões. Quivy e Campenhoudt (1992) corroboram da ideia anterior defendendo que este tipo de entrevista pressupõe um conjunto de perguntas-guia relativamente abertas, conferindo ao entrevistado a possibilidade de “falar abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier”. Aliás, sendo intenção deste estudo perceber a linha de raciocínio de cada indivíduo, as diferentes questões acabarão por ser explicitamente colocadas apenas quando o entrevistado não as aflorou por sua iniciativa.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas assentam num conjunto de questões definidas previamente que ajudam a esclarecer factos dentro do contexto estudado, elucidando de maneira mais ampla e profunda os objetivos da pesquisa. Este tipo de entrevista assume uma grande importância, pois revela atitudes e comportamentos subjetivos de cada entrevistado. Por se tratar de uma conversa informal, podem aparecer questões que serão de grande valia, além de dar uma maior liberdade para os entrevistados expressarem sua opinião.

Barriball e While (1994), no seu estudo sobre a recolha de dados através de entrevista semiestruturada, enumeram algumas vantagens da utilização deste instrumento de recolha de dados, nomeadamente:

- O potencial de ultrapassar os rácios de respostas pobres obtidos de uma recolha de dados por questionário sendo adequado à exploração de atitudes, valores, crenças e motivos;
- A possibilidade de avaliar a validade das respostas do entrevistado através da observação de indicadores não-verbais, o que se torna particularmente útil quando se discutem questões sensíveis;

- A possibilidade de facilitar as comparações ao assegurar que todas as questões são respondidas por cada entrevistado;
- O facto de assegurar que o entrevistado não tem forma de receber assistência de outros enquanto formula uma resposta.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, o autor desenvolveu dois guiões: o guião A destinado a entrevistas a presidentes, CEO's, administradores e o guião B destinado a diretores e técnicos de recursos humanos. Os guiões, tanto na versão A como na versão B, encontram-se disponíveis na secção dos apêndices, nomeadamente apêndices 3 e 4.

Os guiões estão divididos em várias partes, sendo que o guião A é composto por cinco partes, enquanto o guião B é composto apenas por três partes. O guião A é composto por uma primeira parte que diz respeito à obtenção de dados sobre a empresa onde o entrevistado labora, uma segunda referente a informações sobre o entrevistado enquanto profissional daquela organização, uma terceira e quarta parte relativa ao processo de sucessão familiar e liderança familiar respetivamente e, por fim, uma quinta parte sobre a gestão de recursos humanos na empresa. O guião B, por sua vez, só incorpora a primeira, segunda e quinta parte do guião A, uma vez que é apenas destinado a diretores e técnicos de recursos humanos.

Apesar da estratificação dos assuntos a tratar, foi dada total liberdade de raciocínio e flexibilidade de resposta aos participantes, uma vez que, como explicado anteriormente, os guiões não foram seguidos de forma rigorosa para permitir aos entrevistados expressar a sua opinião. Neste tipo de entrevista é importante que o entrevistador esteja atento ao normal decorrer da entrevista de forma a conseguir aprofundar os pontos-chave do discurso, que permitam a recolha de um maior número de informações. Barriball e While (1994) salientam a importância da relação entre entrevistador e entrevistado e os atributos pessoais do entrevistador como fundamentais para o sucesso da entrevista e, nesse sentido, é fundamental que haja uma preparação e planeamento prévio por parte do entrevistador para que este possa transmitir confiança e profissionalismo ao entrevistado.

Foi com estas recomendações em mente que realizamos três entrevistas, nomeadamente uma a um técnico de recursos humanos de uma grande empresa familiar (entrevistado A) e duas a dois administradores de empresas familiares, uma na 2ª geração (entrevistado B) e outra na 3ª geração (entrevistado C).

Também nas questões mais práticas do processo de entrevista houve bastantes cuidados, por exemplo relativamente ao agendamento das mesmas. Foram sempre realizadas na data e hora escolhidas pelos entrevistados com uma duração média de uma hora cada. Outro cuidado tido em conta foi o local da entrevista. Tentamos sempre que o local fosse escolhido pelo entrevistado de maneira a que fosse um local familiar ao mesmo e para que não sentisse qualquer tipo de desconforto. No caso concreto deste estudo, todas as entrevistas eram para ser realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados, no entanto, uma das entrevistas acabou por ter de ser realizada por videoconferência, dada a atual situação de risco de propagação do vírus Covid-19. Apesar do contratempo anteriormente exposto, em todas as entrevistas criaram-se condições favoráveis à realização das mesmas, nomeadamente que houvesse silêncio e condições de insonorização adequadas para a gravação das entrevistas. De salientar que as entrevistas decorreram num ambiente de grande abertura e transparência e os entrevistados foram manifestando as suas opiniões e pontos de vista de forma clara e direta.

É também importante referir que as entrevistas foram gravadas integralmente em registo de áudio, através da utilização de um telemóvel, a fim de propiciar uma transcrição fidedigna dos dados e um melhor aproveitamento dos mesmos. Foi solicitado o consentimento e a autorização dos entrevistados para proceder à gravação, acautelando a possibilidade de interromper a gravação quando solicitado pelo mesmo.

Como referido várias vezes ao longo deste capítulo, este tipo de metodologia serve apenas como complemento ao estudo, sendo a metodologia quantitativa a mais importante deste trabalho académico. O tamanho da população para a metodologia quantitativa é muito reduzido para que se consiga ter certezas do panorama da Gestão de Recursos Humanos em empresas familiares, no entanto, permite perceber essencialmente a importância do processo de sucessão e consequente liderança em empresas familiares.

4. Análise e Discussão de Resultados

A análise e discussão de resultados é uma etapa importante que requer alguma perícia e deteção inteligente. É também uma das mais desafiantes etapas, uma vez que permite a obtenção das respostas a que nos propusemos encontrar aquando do início do estudo. Este capítulo apresenta uma análise detalhada sobre o modo como se processa a sucessão, a liderança e a própria gestão de recursos humanos nas empresas familiares portuguesas.

Tal como referido anteriormente neste estudo foi nossa intenção que os respondentes dos dois questionários e os três entrevistados correspondessem a um padrão, que embora amplo, deve ser respeitado. Os respondentes do inquérito A deveriam ser presidentes, CEO's, administradores ou chefias de topo de empresas familiares portuguesas, enquanto que os respondentes do inquérito B deveriam ser diretores ou técnicos de recursos humanos de empresas familiares situadas em Portugal.

4.1 Caracterização das Empresas

Relativamente às empresas presentes neste estudo, estas podem ser caracterizadas com recursos às respostas dadas na secção A dos dois inquéritos disponibilizados. É importante referir que os dados obtidos no inquérito A serviram para execução dos gráficos identificados com a letra A na legenda dos mesmos e os gráficos obtidos com recurso aos dados do inquérito B também se encontram identificados com a letra B na legenda dos mesmos.

Gráfico 1A: Ano de constituição da empresa

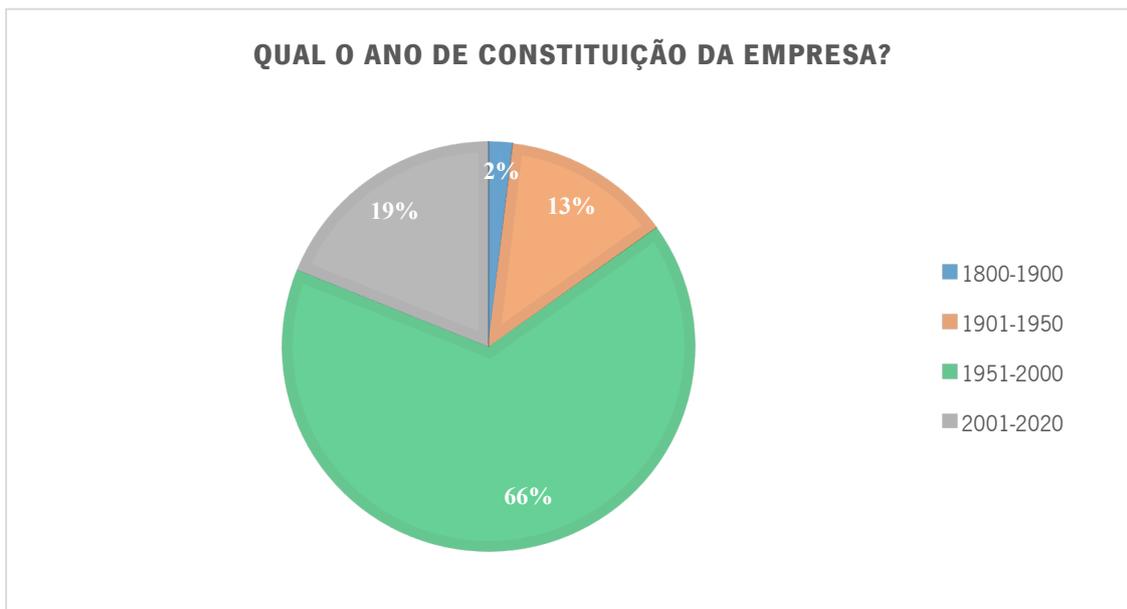
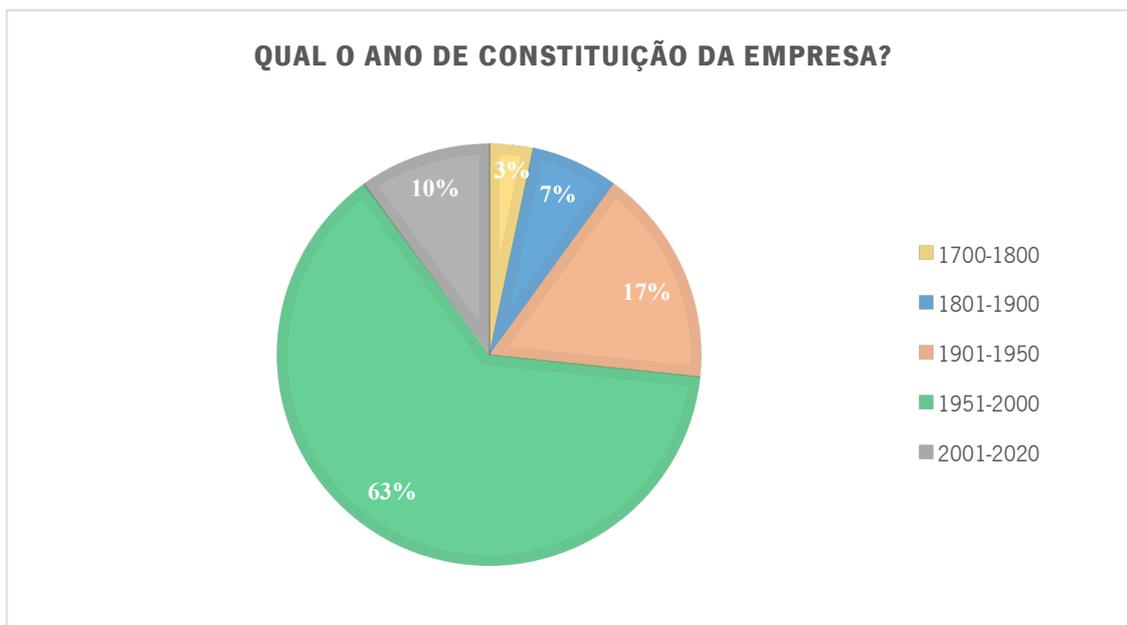


Gráfico 1B: Ano de constituição da empresa



Segundo os dados apresentados, podemos perceber que a grande maioria das empresas estudadas foram criadas entre 1951 e 2000, o que é expresso tanto pelos respondentes do inquérito A com 66% de respostas, como pelos respondentes do inquérito B com 63%. É interessante salientar a tendência que se verifica de que as empresas mais antigas possuem um departamento ou área específica de recursos humanos, tal como podemos corroborar nos gráficos acima disponibilizados, algo que pode ser justificado pela dimensão das mesmas.

Gráfico 2A: Localização da empresa

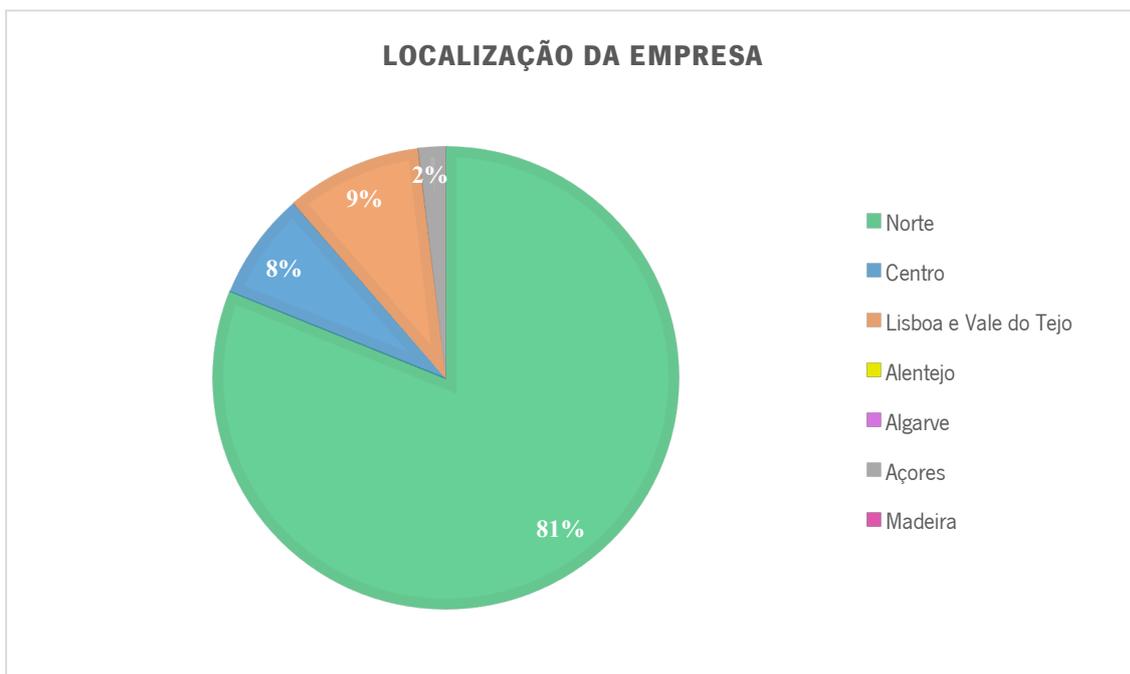
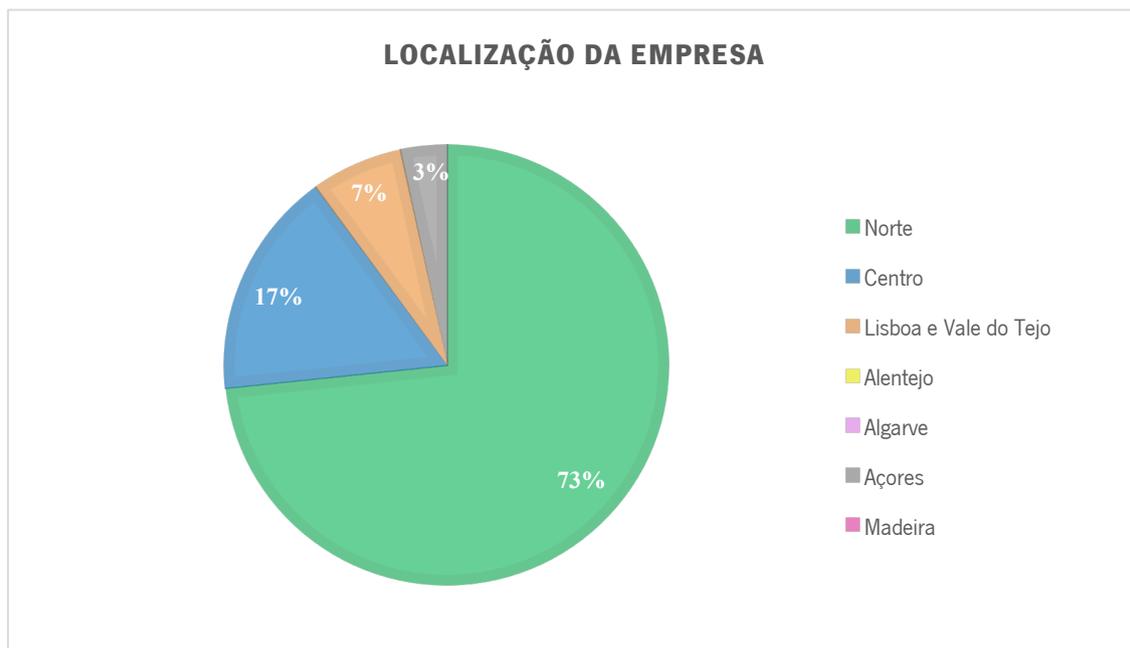


Gráfico 2B: Localização da empresa



Através dos gráficos 2A e 2B, é perceptível que a maioria das empresas estudadas são da região Norte do país, algo que pode ser naturalmente explicado pelo recurso aos conhecimentos pessoais do investigador e respetivos familiares, tal como referido no capítulo 3 dedicado à Metodologia.

Gráfico 3A: Forma jurídica da empresa

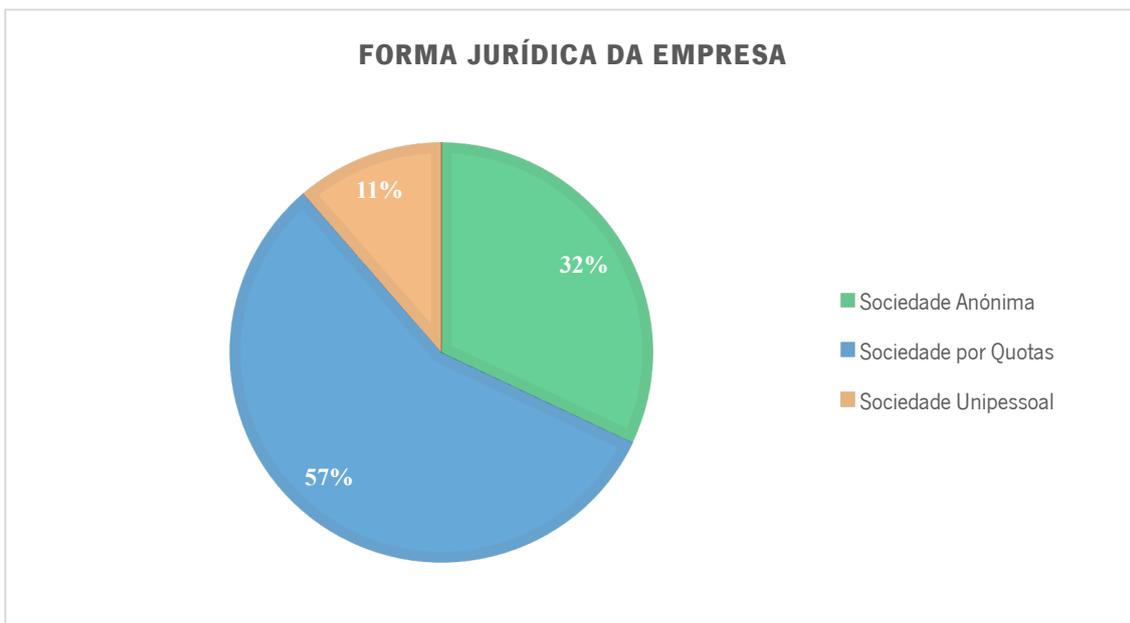
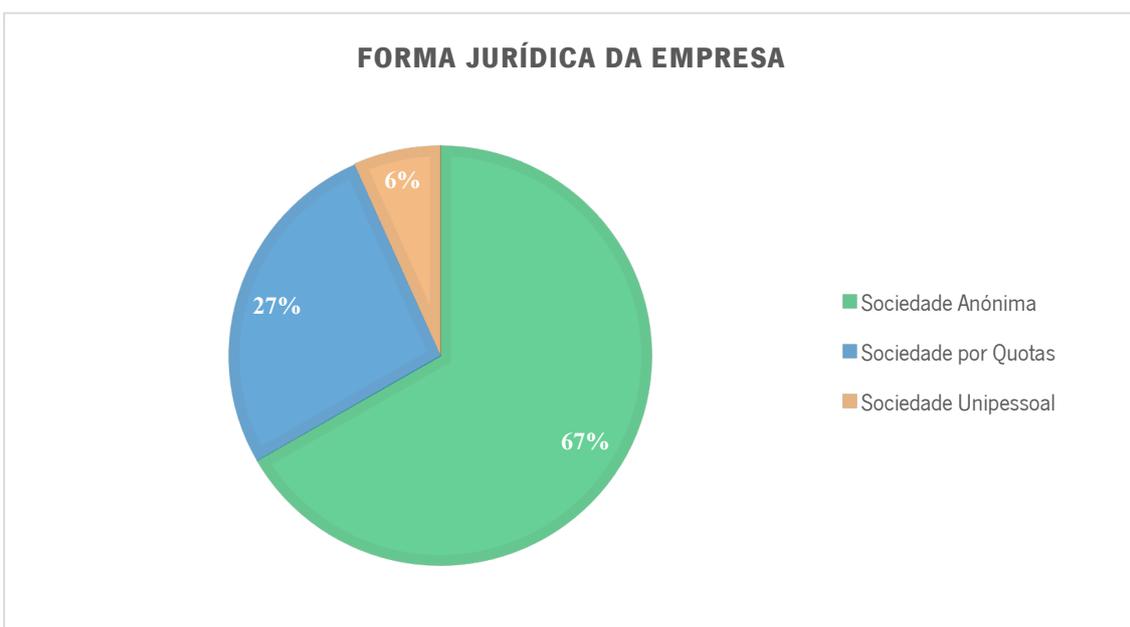


Gráfico 3B: Forma jurídica da empresa



Nesta questão verifica-se um contraste de dados obtidos, uma vez que no inquérito A cerca de 57% das empresas participantes são sociedades por quotas, enquanto que no inquérito B, as sociedades anónimas foram as que mais se destacaram com 67%. Esta divergência de dados relativamente à forma jurídica das empresas não apresenta uma razão científica, todavia, pode ser justificada pela dimensão das mesmas, dado que normalmente empresas de maior dimensão são sociedades anónimas.

Gráfico 4A: Setor de atividade da empresa

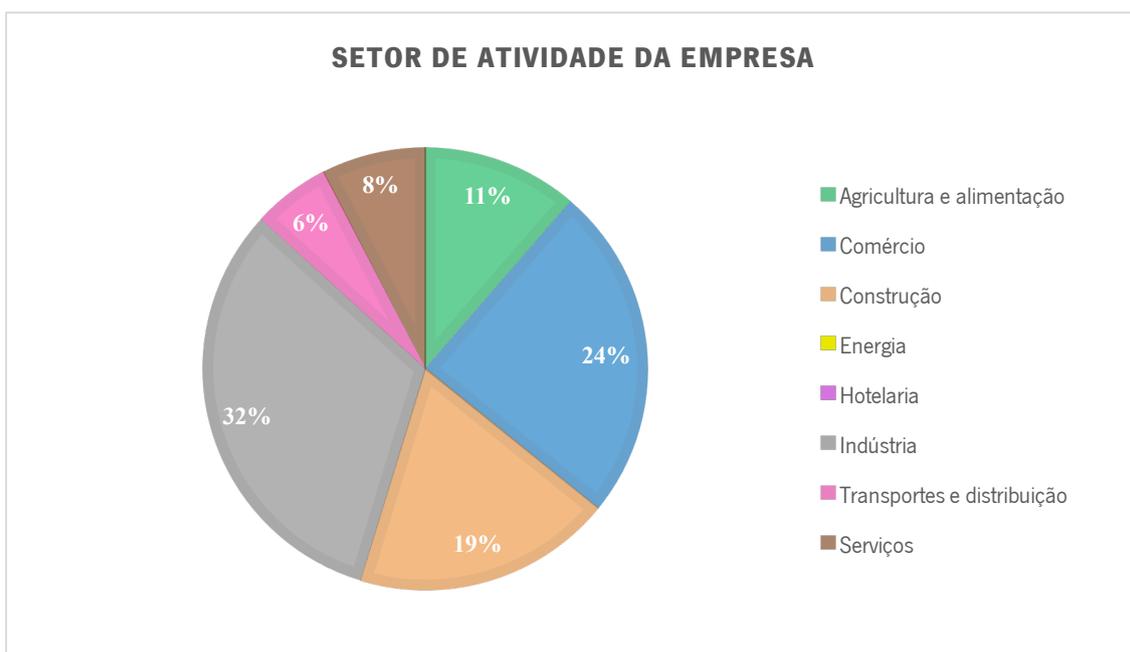
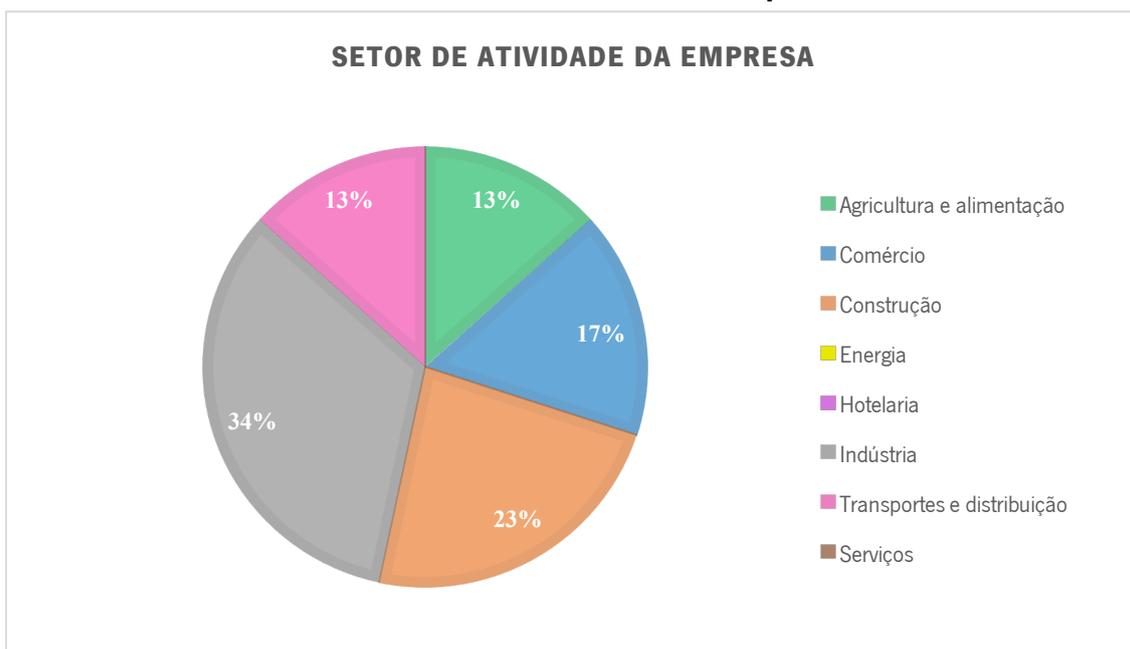


Gráfico 4B: Setor de atividade da empresa



De acordo com os gráficos apresentados, os setores de atividade mais expressivos neste estudo são, respetivamente, a indústria, o comércio e a construção. É também importante referir que não obtivemos respostas de empresas familiares que atuam nos setores da energia e da hotelaria, em nenhum dos inquéritos.

Gráfico 5A: Volume de negócios da empresa

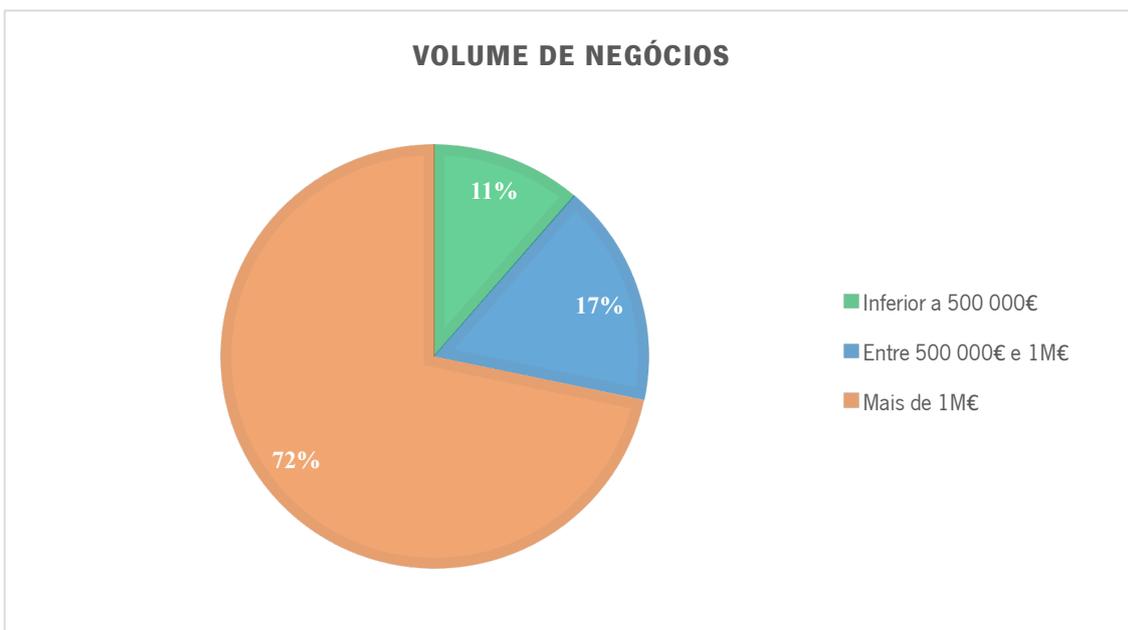
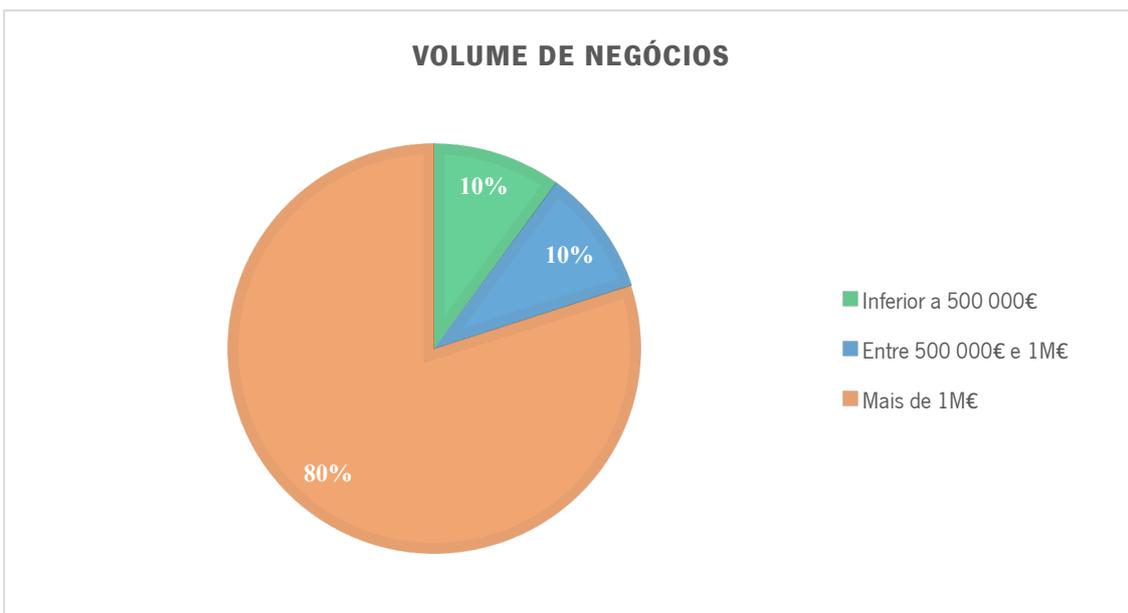


Gráfico 5B: Volume de negócios da empresa



Relativamente ao volume de negócios, é de realçar que a generalidade das empresas participantes apresenta um volume de negócios de mais de um milhão de euros, isto porque no inquérito A obtivemos 72% e no inquérito B cerca de 80%.

Gráfico 6A: Número de colaboradores da empresa

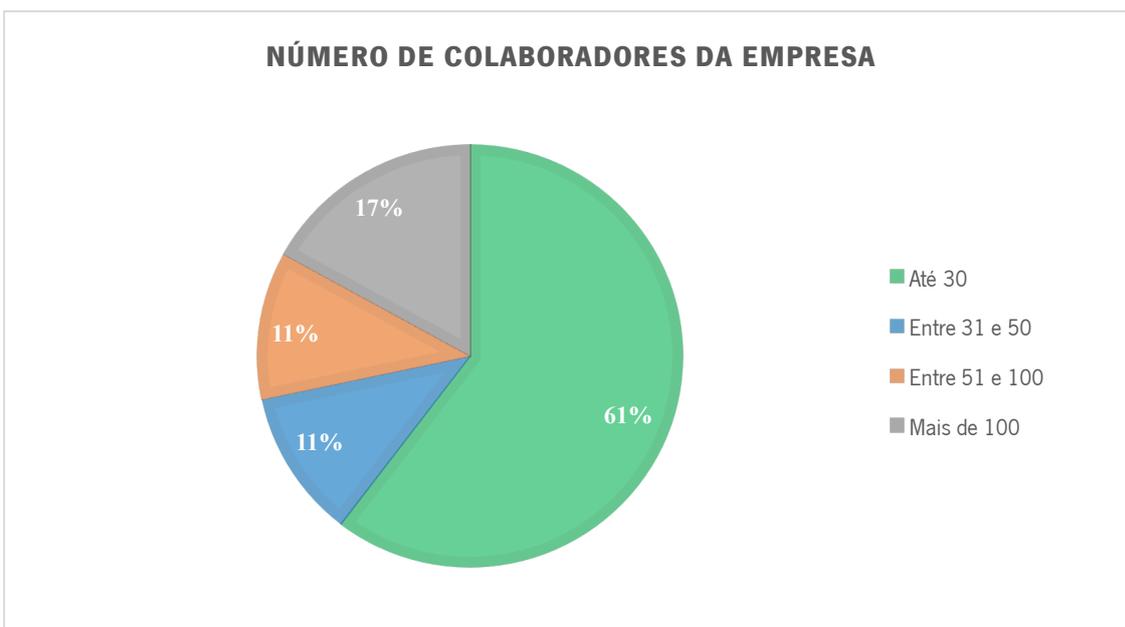
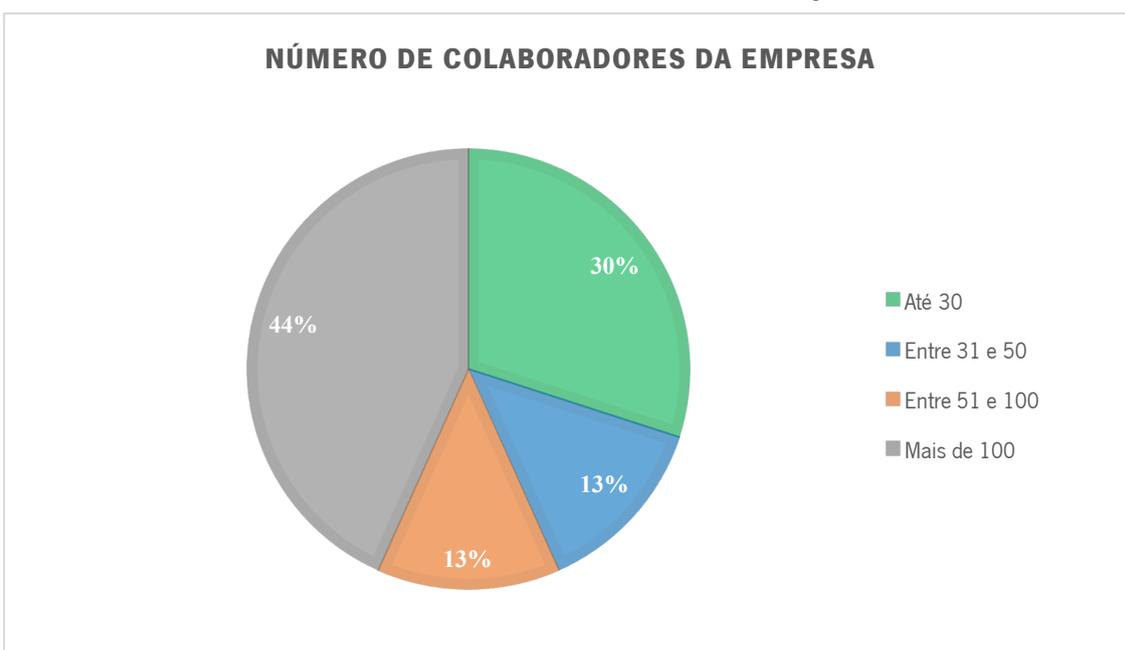


Gráfico 6B: Número de colaboradores da empresa



Como podemos inferir através do gráfico 6A, 61% das empresas familiares que aceitaram participar neste estudo empregam até 30 colaboradores. Em contrapartida, no gráfico 6B cerca de 44% das empresas estudadas emprega mais de 100 colaboradores, algo que de certa forma pode justificar a existência de um departamento de recursos humanos.

Tal como referido anteriormente por Ussman (2004), é comum confundir-se o conceito de pequena empresa com o de empresa familiar, no entanto, o facto de serem empresas familiares

não implica, por si só, que sejam de pequena dimensão. Os dados apresentados nos gráficos 6A e 6B vão de encontro à opinião formulada pela autora e expressa na tabela 2 do capítulo dedicado à Revisão de Literatura.

Gráfico 7A: Número de colaboradores que pertencem à família

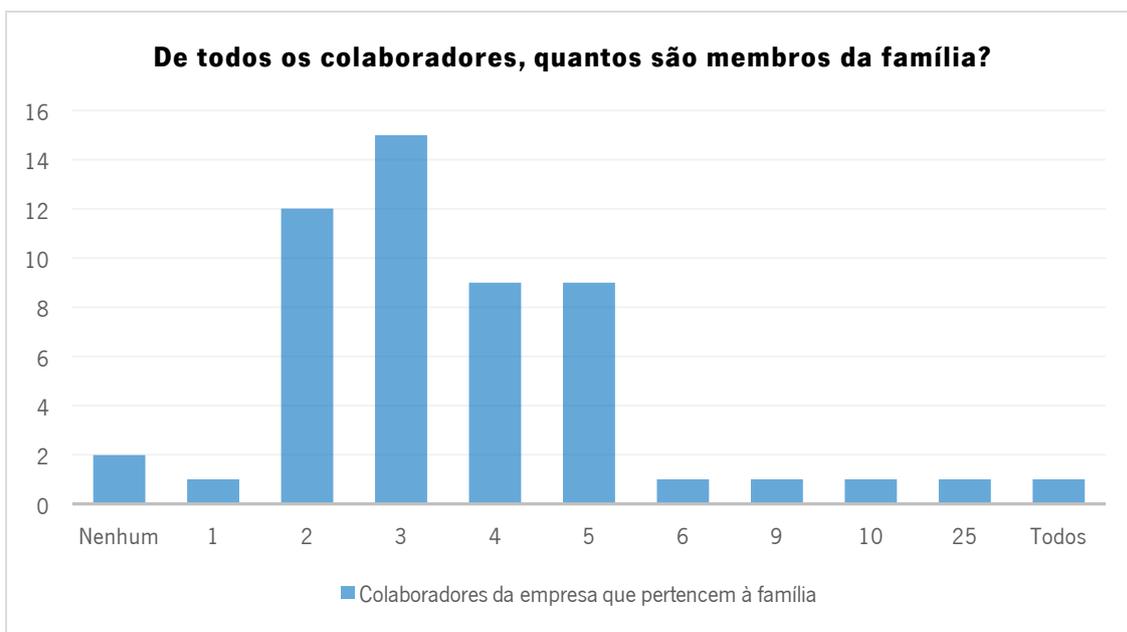
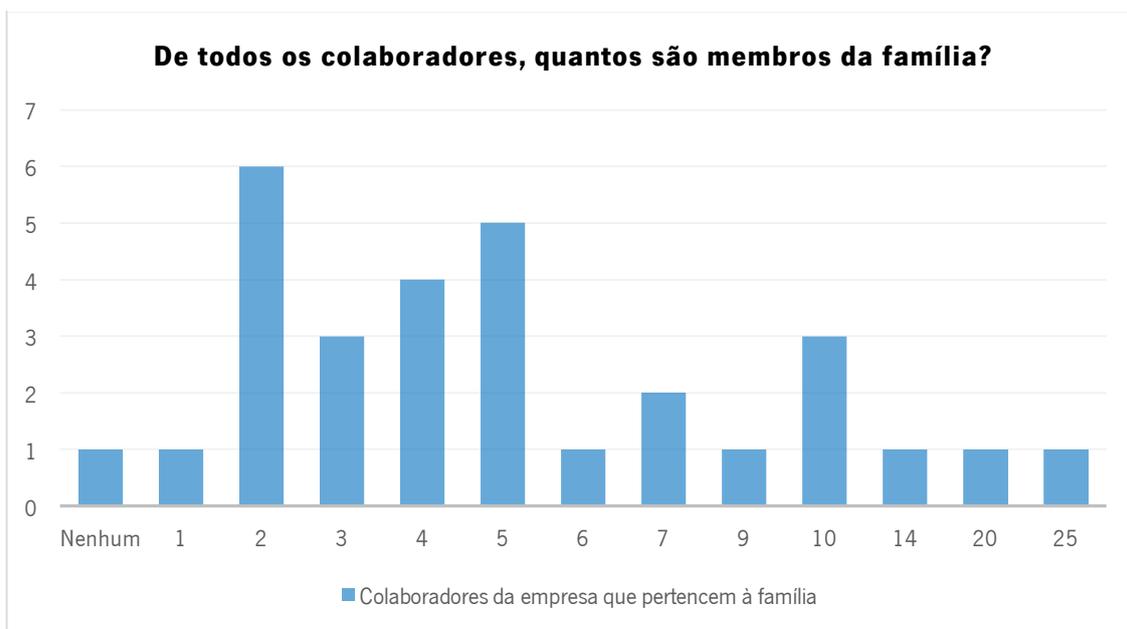


Gráfico 7B: Número de colaboradores que pertencem à família



Os dois gráficos acima disponibilizados dizem respeito ao número de colaboradores que pertencem à família detentora da empresa, sendo que os valores mais respondidos dizem respeito

a 2, 3, 4 e 5 colaboradores. Esta realidade é corroborada pelos nossos entrevistados, tal como se pode verificar no testemunho que se segue:

“Da família, somos um total de 5 colaboradores. Eu e os meus dois irmãos somos administradores, exercendo funções de topo na organização. Um outro, um sobrinho e afilhado, filho de um dos meus irmãos que é engenheiro civil também já se encontra a trabalhar na empresa exercendo funções intermédias, assumindo a responsabilidade quando nenhum dos 3 administradores se encontra na empresa, o que de facto é raro. Por fim, temos um primo que exerce funções operacionais.” (Entrevistado B).

“São nove, quatro administradores, a esposa de um dos administradores que é responsável sul do departamento de apoio ao cliente, a irmã de um dos administradores como rececionista, a filha de um deles como responsável do departamento dos transportes no escritório da Maia e depois mais dois sobrinhos que trabalham também no escritório da Maia, são chefias intermédias.” (Entrevistado A).

Gráfico 8A: Geração em que se encontra a empresa

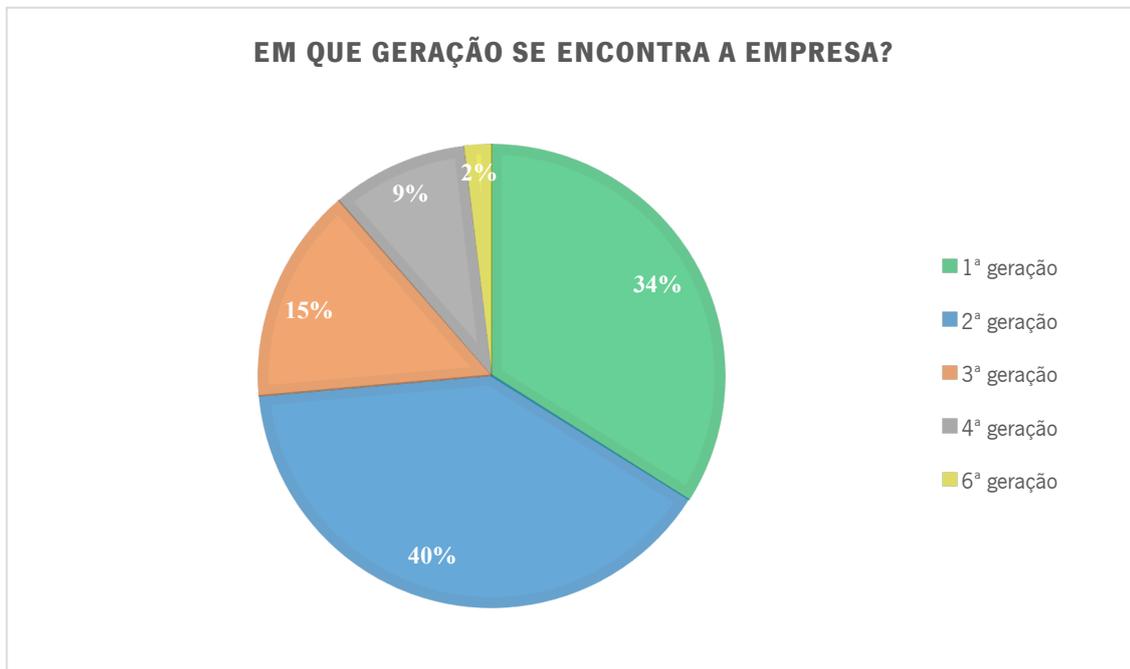


Gráfico 8B: Geração em que se encontra a empresa



De acordo com os gráficos apresentados, é perceptível que no gráfico 8A a 1ª e 2ª gerações são aquelas que apresentam maior relevância, com 34% e 40% das respostas, respetivamente. Em contrapartida, no gráfico 8B e apesar da 1ª geração apresentar a maior percentagem, em cerca de 30% dos respondentes, a 3ª, 4ª e 6ª gerações apresentam um crescimento em comparação com os dados do gráfico 8A.

Gráfico 9A: Estrutura organizacional da empresa

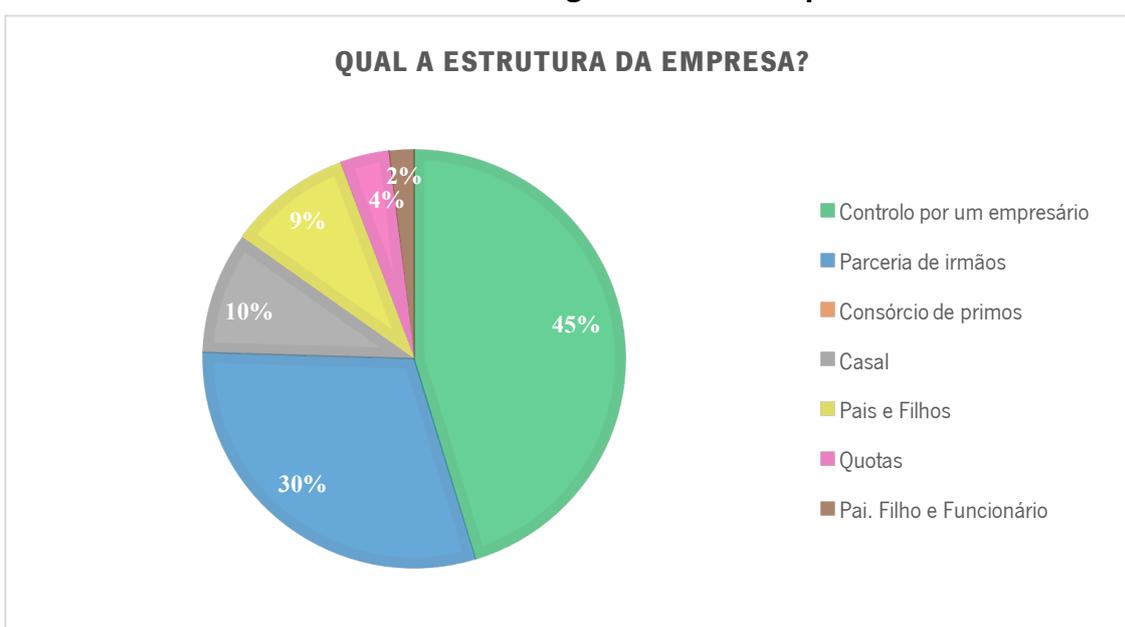
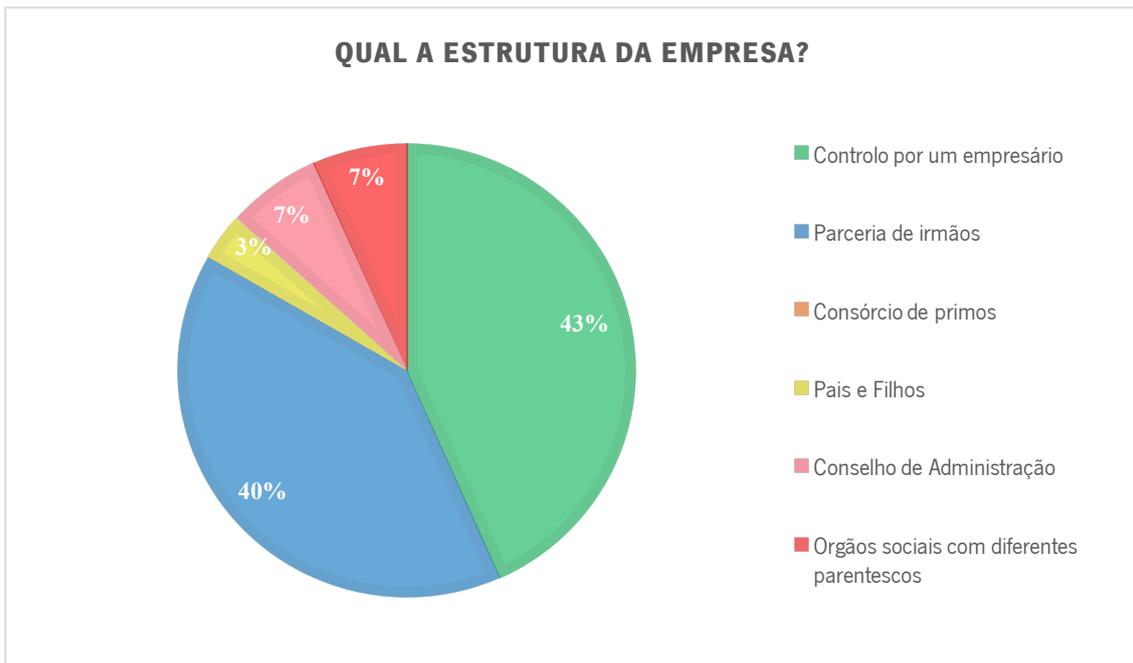


Gráfico 9B: Estrutura organizacional da empresa



Analisando os dois gráficos acima disponibilizados, as estruturas organizacionais predominantes são o controlo por um empresário e a parceria de irmãos. O gráfico 9A estabelece uma relação com o gráfico 8A, uma vez que estas duas estruturas organizacionais são tradicionalmente associadas à 1ª e 2ª geração respetivamente, acabando por corroborar as opiniões de Neves (2001), Paulo (2009), Leal (2011) e Silva (2017) relativamente às formas de controlo de gestão nas empresas familiares (Figura 3). Relativamente ao gráfico 9B, onde todas as empresas possuem um departamento de recursos humanos, é importante salientar o surgimento do conselho de administração, estrutura mais utilizada em empresas de grandes dimensões, permitindo estabelecer uma relação entre a dimensão da empresa e a existência de um departamento de recursos humanos.

Gráfico 10A: Número de sócios/acionistas que fazem parte da empresa

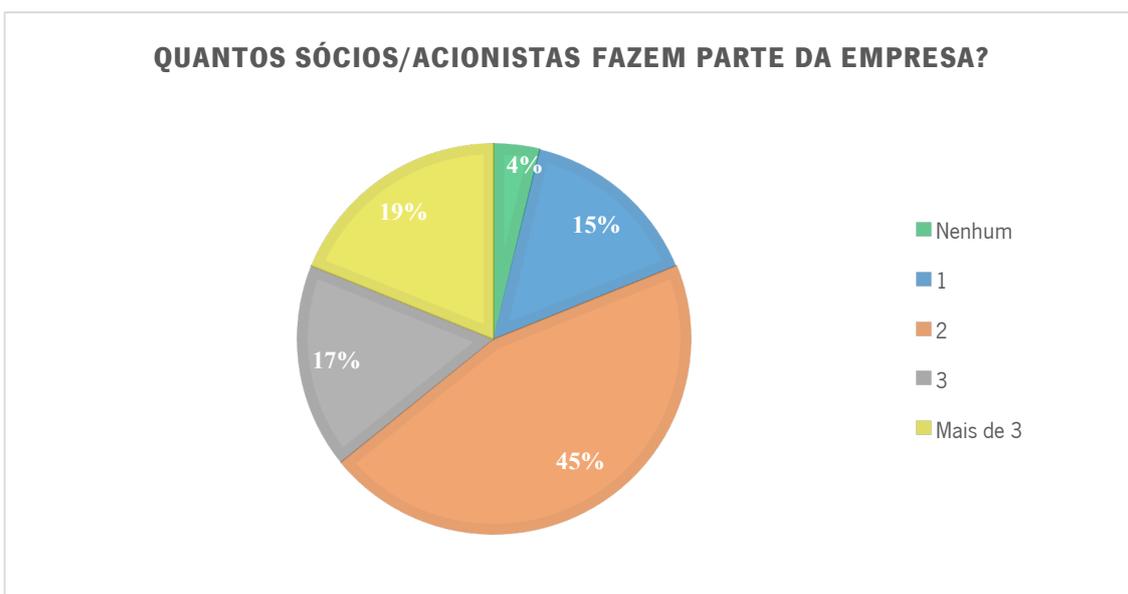
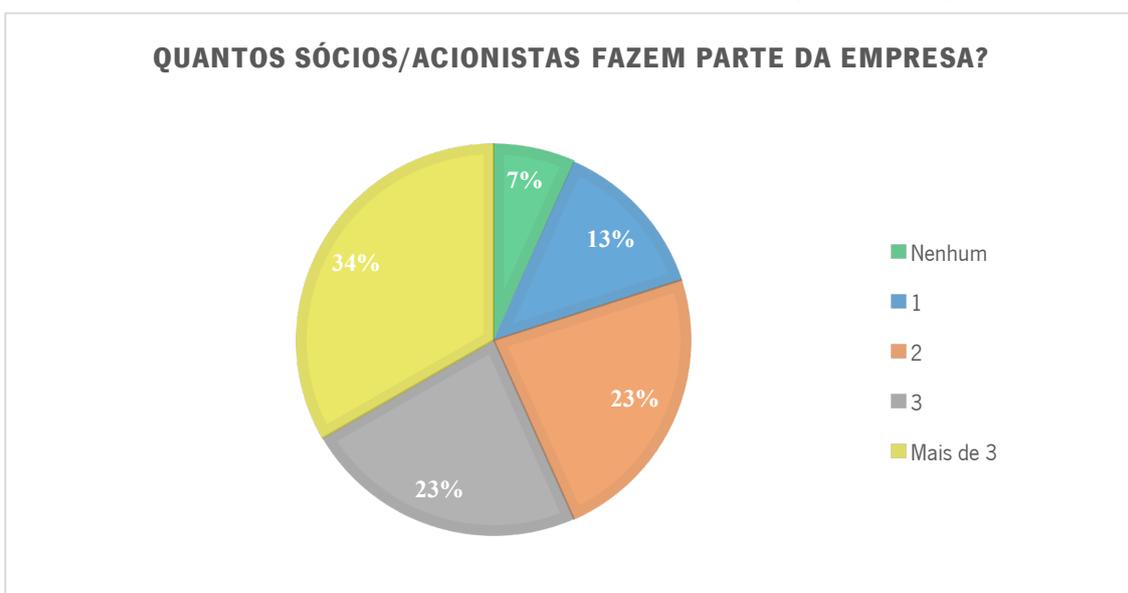


Gráfico 10B: Número de sócios/acionistas que fazem parte da empresa



O primeiro gráfico, 10A, demonstra que 45% das empresas respondentes são compostas por 2 sócios. Todavia, no gráfico 10B verifica-se que 34% das empresas afirma possuir mais de 3 sócios. Estes dados podem servir para análise posterior, aquando da análise dos gráficos 13A e 13B referente à percentagem da empresa que pertence à família.

Gráfico 11A: Todos os sócios trabalham na empresa?

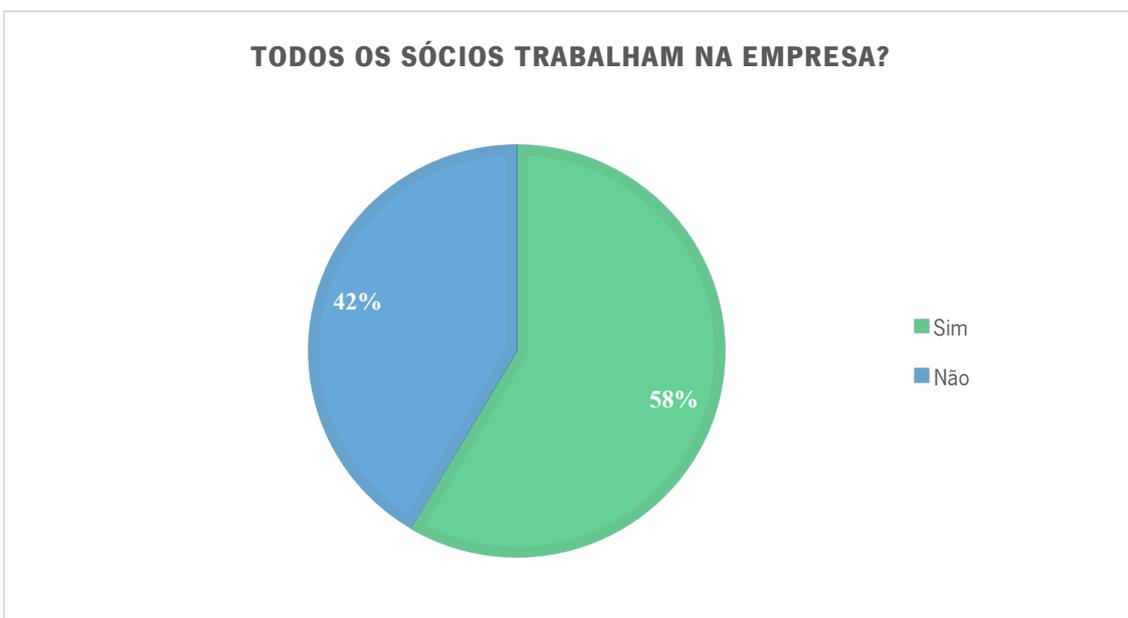
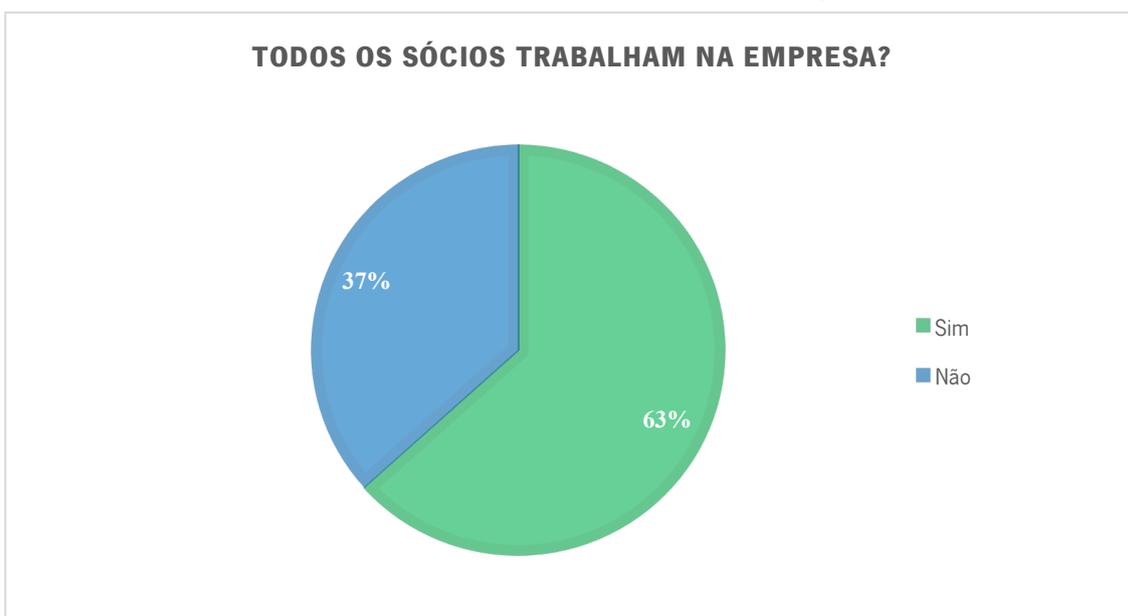


Gráfico 11B: Todos os sócios trabalham na empresa?



Perante os gráficos apresentados, é possível deduzir que a maioria das empresas respondentes empregam todos os seus sócios, nomeadamente, no inquérito A cerca de 58% e no inquérito B 63%.

Gráfico 12A: A próxima geração já se encontra a trabalhar na empresa?

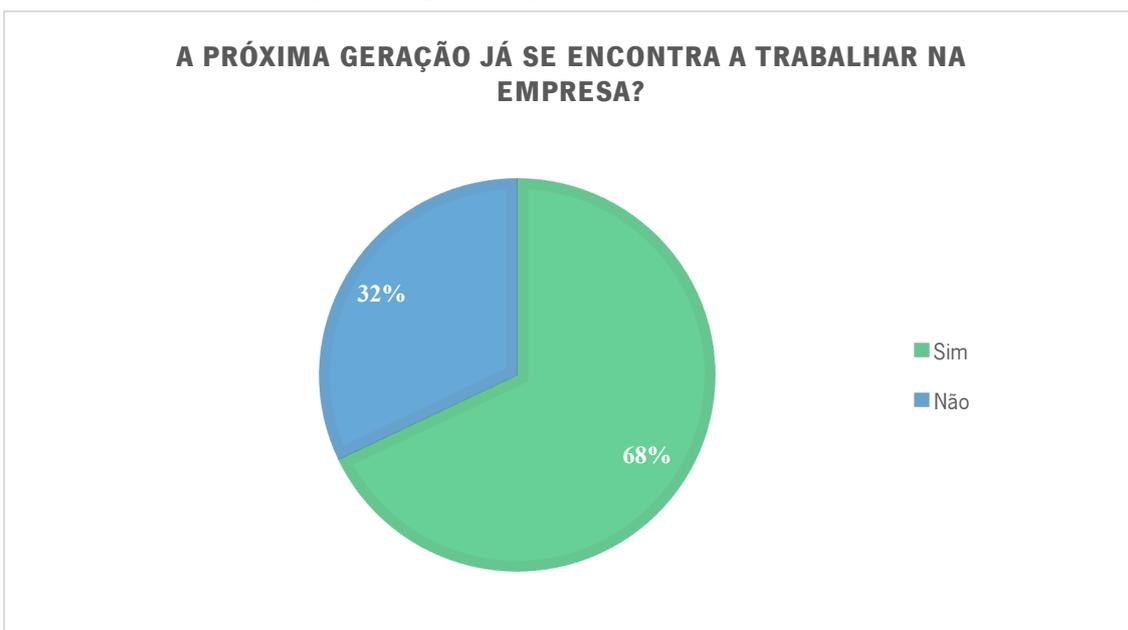
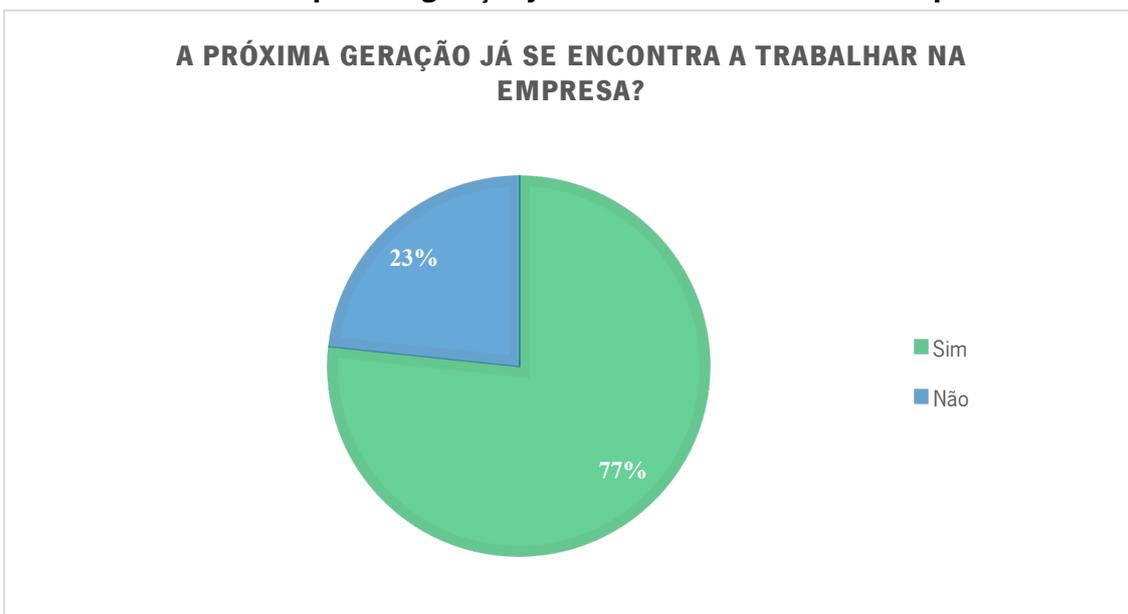


Gráfico 12B: A próxima geração já se encontra a trabalhar na empresa?



Como referido variadíssimas vezes no capítulo 2 destinado à Revisão de Literatura deste trabalho académico, a definição de empresa familiar pressupõe uma ideia de continuidade e de passagem de testemunho de geração em geração (Chrisman *et al.*, 1996; Nishitsuji, 2009; Wang & Shi, 2019; Brune *et al.*, 2019). Analisando os gráficos 12A e 12B, podemos afirmar que 68% das empresas respondentes ao inquérito A já integram a próxima geração na empresa, enquanto que no caso das empresas respondentes ao inquérito B são 77%.

Gráfico 13A: Percentagem da empresa que pertence à família

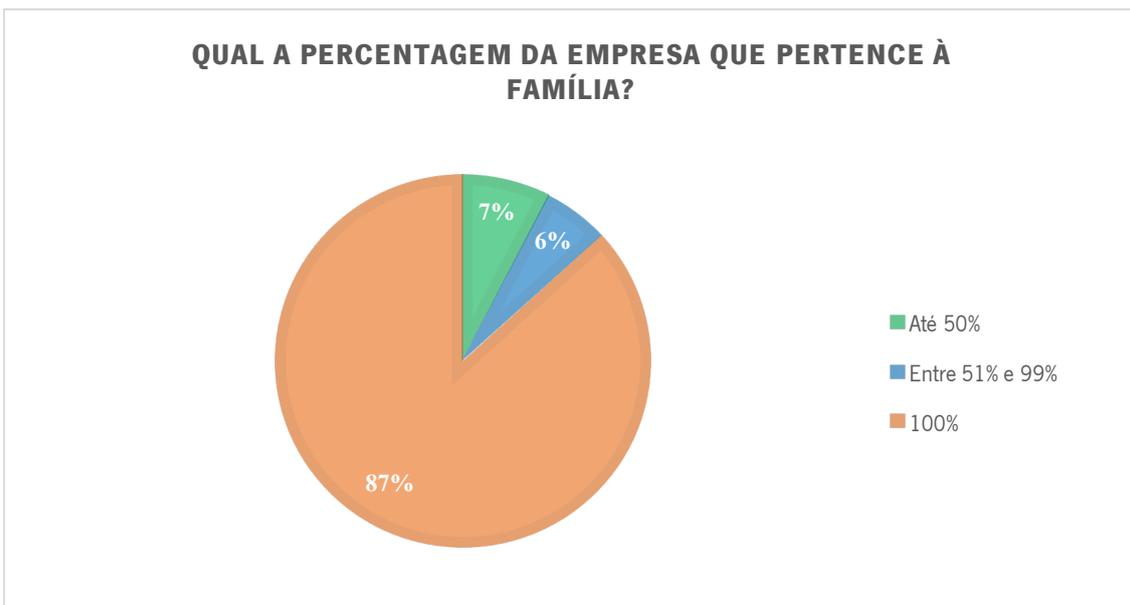
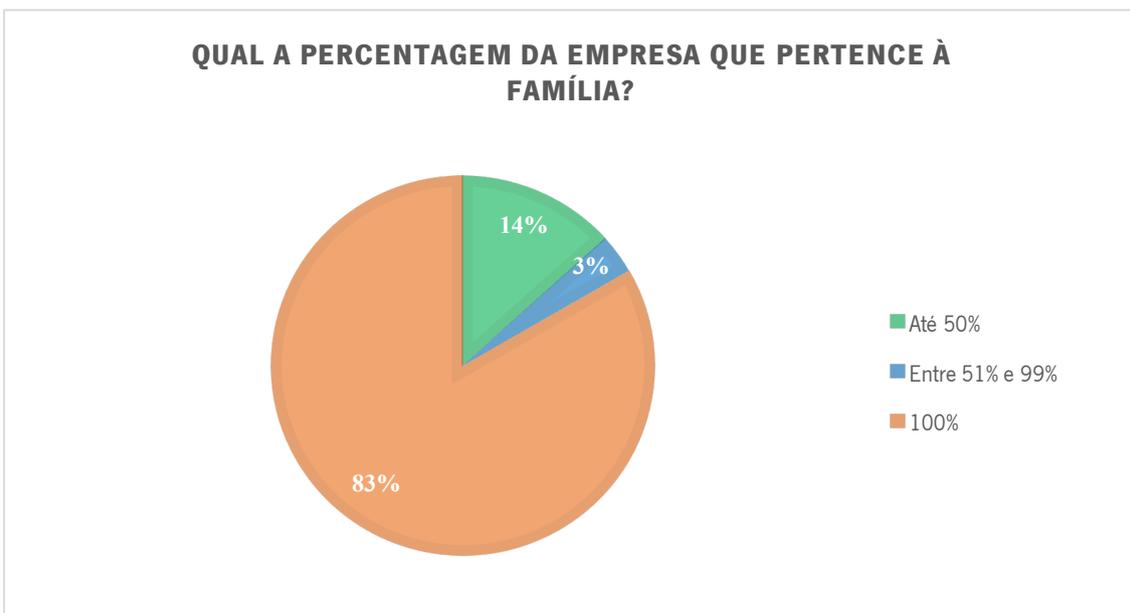


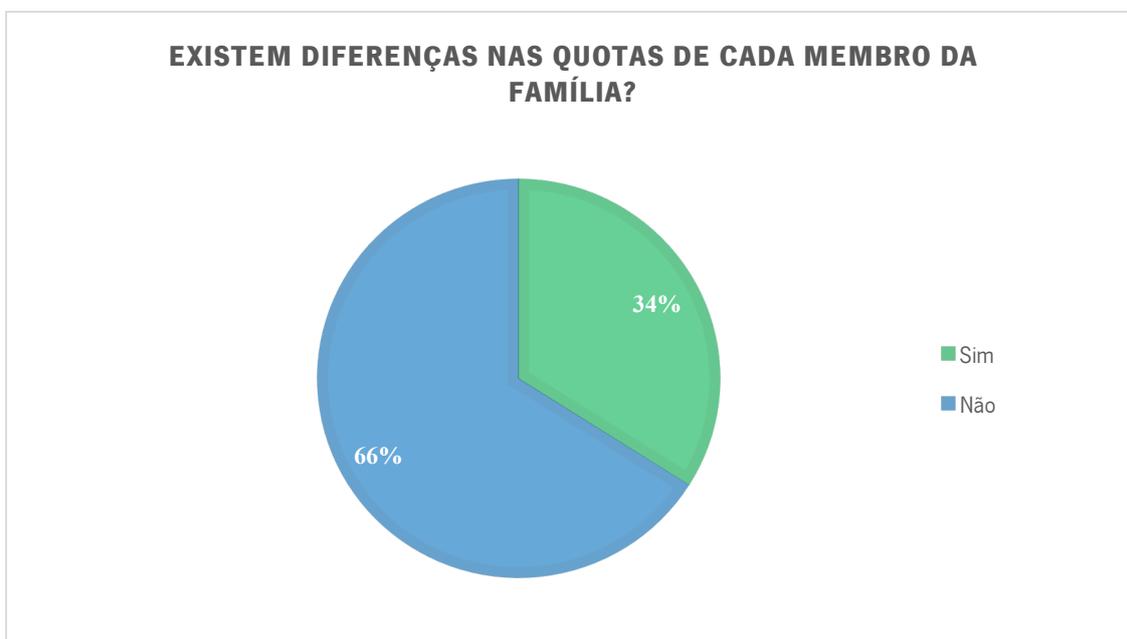
Gráfico 13B: Percentagem da empresa que pertence à família



Os gráficos 13A e 13B revelam dados bastante curiosos, na medida em que nos permite afirmar que 87% e 83%, respetivamente, das empresas respondentes são propriedade total das famílias detentoras, ou seja, 100% da empresa é da família proprietária. Recorrendo aos gráficos 10A e 10B que apresentam os dados acerca do número de sócios ou acionistas que existem na empresa, é possível inferir que grande parte desses sócios pertencem à mesma família como comprovam os gráficos acima referidos. Os dados obtidos permitem corroborar da definição de empresa familiar defendida por Romano *et al.* (2001) que só considera uma empresa familiar

aquela em que pelo menos 50% da sua propriedade ou da sua gestão é detida por uma família.

Gráfico 14A: Diferenças nas quotas de cada membro da família



Esta questão só apresenta um gráfico porque apenas foi colocada no inquérito A, por considerarmos que os respondentes ao inquérito B podiam não dispor de todas as informações necessárias para responder corretamente a esta questão. Este gráfico permite-nos afirmar que 66% das empresas respondentes não apresenta diferenças nas quotas de cada membro da família.

Gráfico 15A: Funções exercidas pelos membros da família

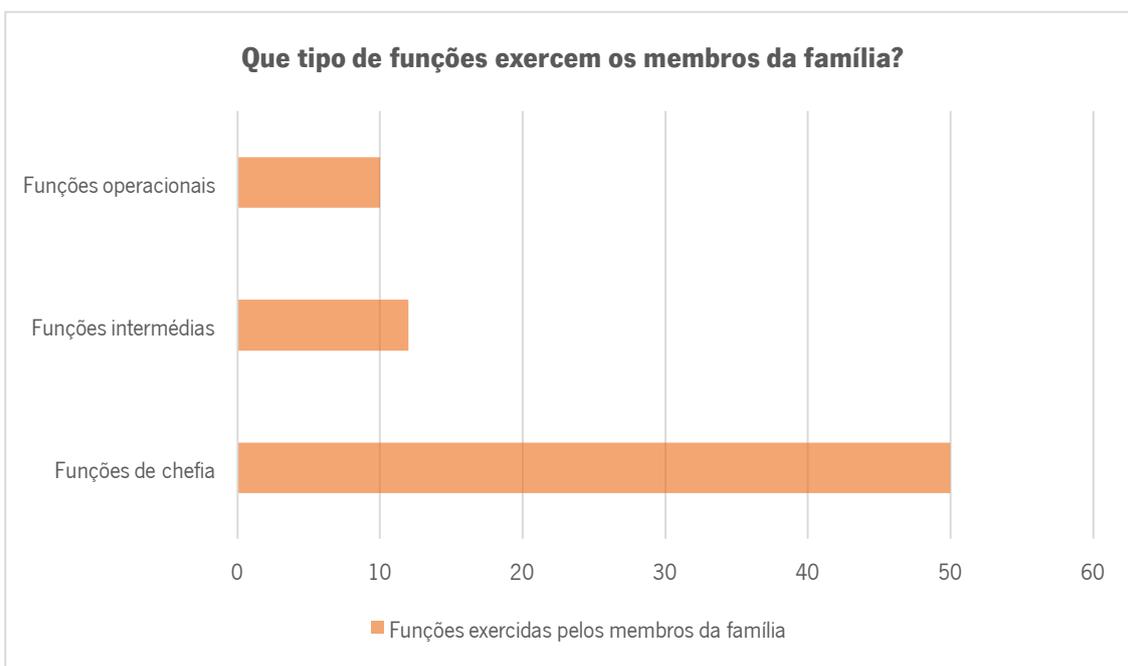
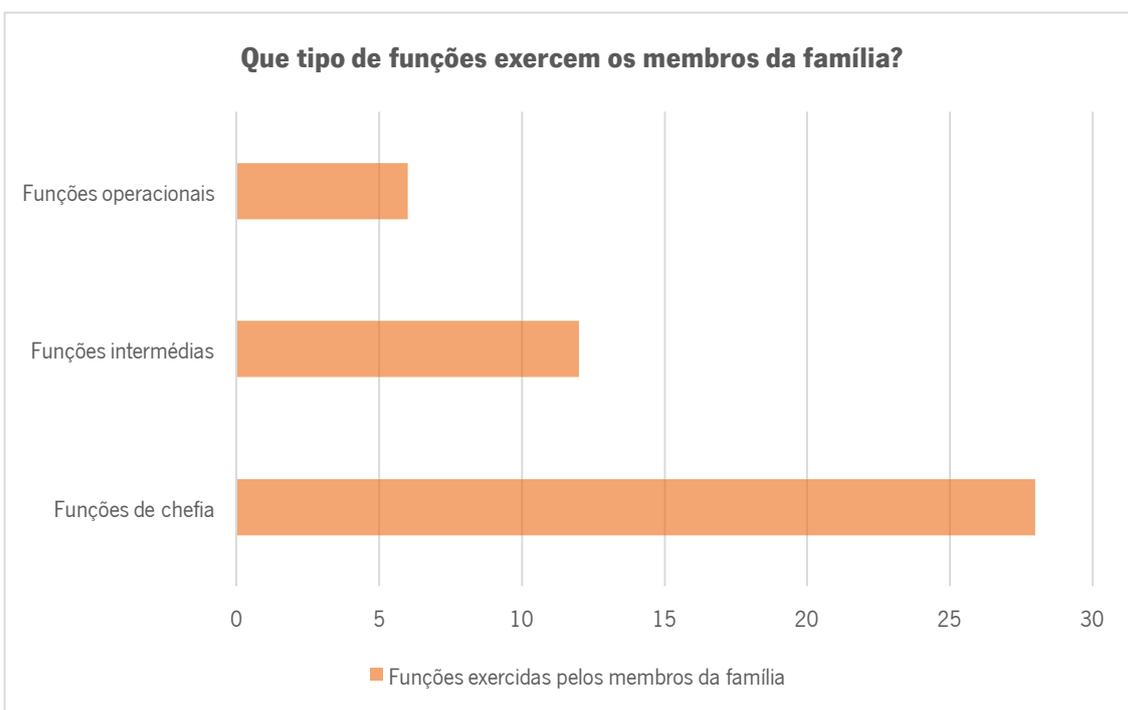


Gráfico 15B: Funções exercidas pelos membros da família



Estes últimos gráficos demonstram que grande parte dos membros da família exercem funções de chefia dentro das organizações, algo que é verificado nos dois inquéritos. Em contrapartida, as funções operacionais são aquelas que assumem menor expressividade nos resultados obtidos.

À luz do Modelo dos Três Círculos de Tagiuri e Davis (1996), é possível verificar os diferentes tipos de agentes identificados pelos autores, tal como ilustra a Figura 2 do capítulo dedicado à Revisão de Literatura. Relativamente aos membros da família e proprietários que não trabalham na empresa, estes encontram-se explícitos nos gráficos 11A e 11B, dado que 42% e 37%, respetivamente, dos sócios da empresa não exercem qualquer tipo de função nas mesmas. No que diz respeito aos proprietários que trabalham na empresa, mas que não pertencem à família e, recorrendo aos gráficos 13A e 13B, é possível verificar que a maioria das empresas estudadas são total propriedade da sua família, permitindo concluir a inexistência de proprietários externos à família. Não havendo dados concretos sobre o número de membros da família que trabalham na empresa, mas que não são proprietários; todavia, recorrendo aos gráficos 12A e 12B referentes à inclusão da próxima geração na empresa e aos gráficos 7A e 7B referentes ao número de colaboradores pertencentes à família, é possível concluir que de facto se verifica a existência de colaboradores pertencentes à família, porém não são proprietários da mesma. Por fim, e evidenciando novamente os dados dos gráficos 13A e 13B, é permitido concluir que a grande generalidade das empresas possui na sua constituição proprietários e membros da família que trabalham na empresa.

Perante a análise dos dados anteriormente expostos, podemos concluir que os membros familiares das empresas são, na sua grande parte, proprietários da mesma, estando, portanto, o círculo da família totalmente interligado com o fator propriedade e o fator gestão.

4.2 Caracterização dos Respondentes

Neste ponto analisaremos os dados recolhidos relativamente aos respondentes, nomeadamente o tempo de permanência e cargo que ocupa na empresa e se pertence à família detentora da empresa. Todas as questões analisadas neste subcapítulo estão inseridas na secção B dos dois inquéritos e, tal como anteriormente, os gráficos A e B terão a letra correspondente na sua legenda consoante o inquérito a que pertencem.

Gráfico 16A: Tempo de permanência na empresa

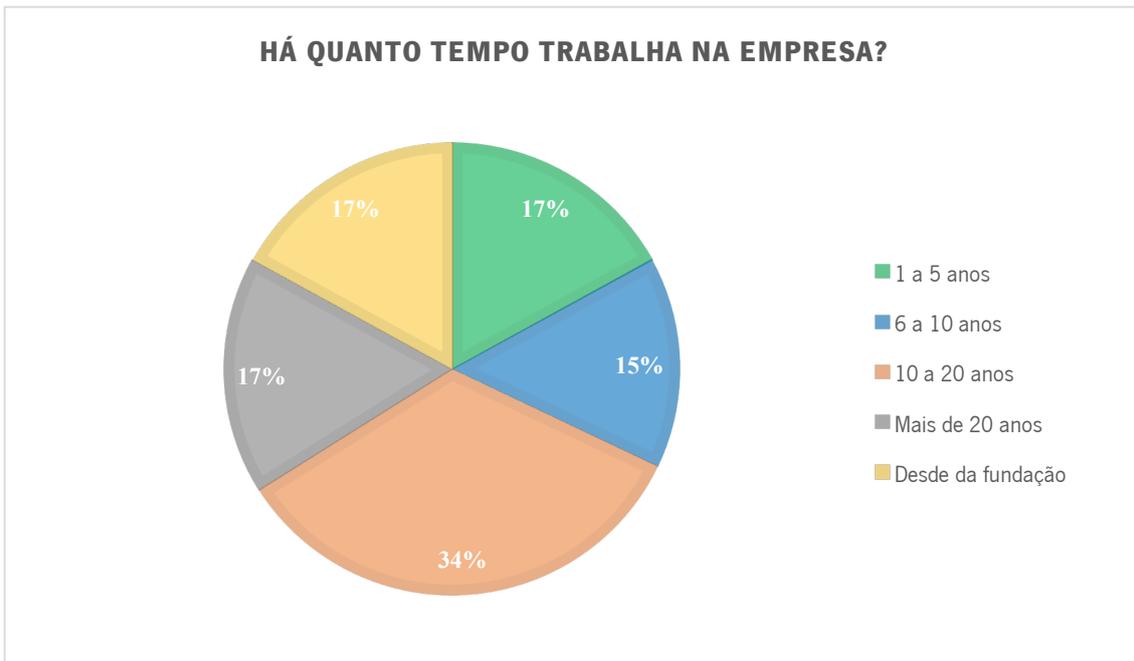
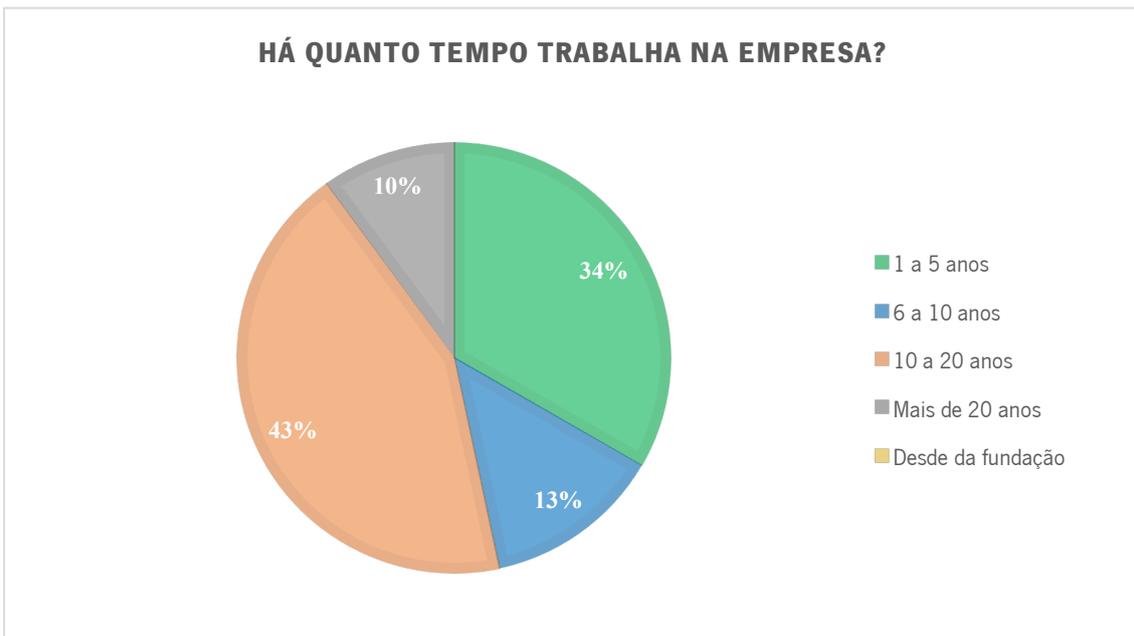


Gráfico 16B: Tempo de permanência na empresa



Analisando o gráfico 16A, podemos afirmar que 34% dos respondentes encontra-se a colaborar com a empresa entre 10 a 20 anos. Curiosamente, esta percentagem pode ser explicada pelo gráfico 19A, que se encontra disponível mais à frente e, que nos afirma que 89% dos respondentes pertence à família. Nesse sentido, e com recurso ao gráfico 8A, podemos concluir que a expressividade deste intervalo de anos pode ser justificada com o facto de 89% dos respondentes pertencer à família detentora da empresa e cerca de 40% das empresas

pertencerem à 2ª geração e, por isso, a opção “desde a fundação” não apresentar um valor mais relevante. Quanto ao gráfico 16B, os profissionais da área de recursos humanos, na sua maioria, também se encontram na empresa à entre 10 e 20 anos, levando-nos a deduzir que estes cargos são desempenhados por pessoas em quem a família confia, mesmo não pertencendo à família, como expresso no gráfico 19B. É também interessante referir que 34% desses profissionais só integram a empresa à menos de 5 anos.

Gráfico 17A: Cargo que ocupa na empresa

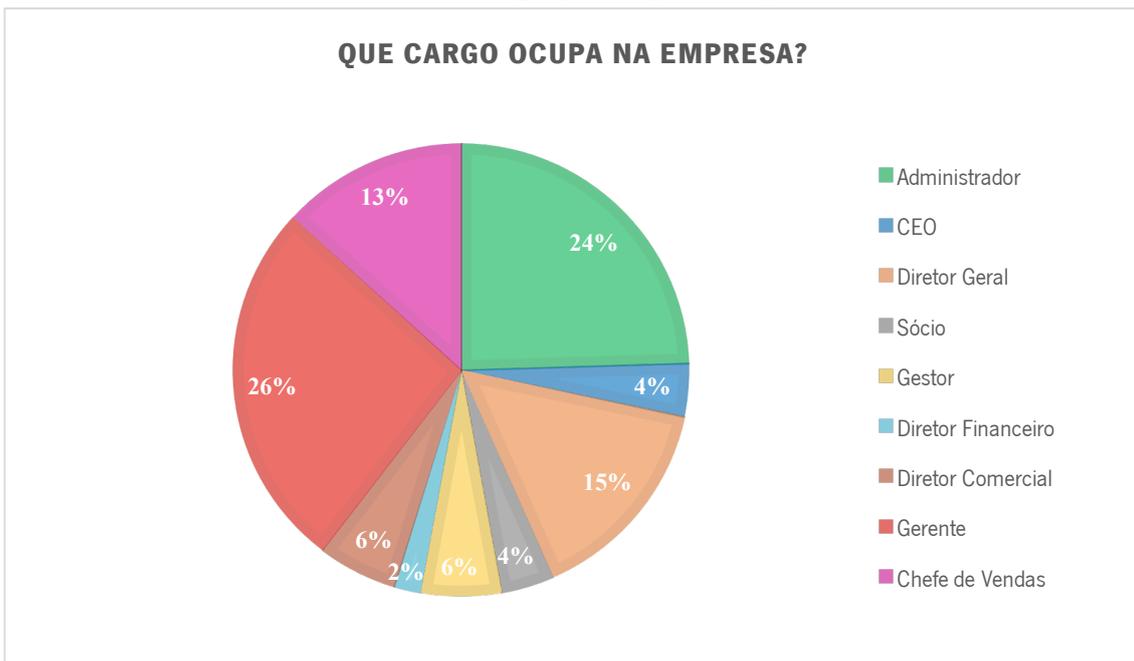
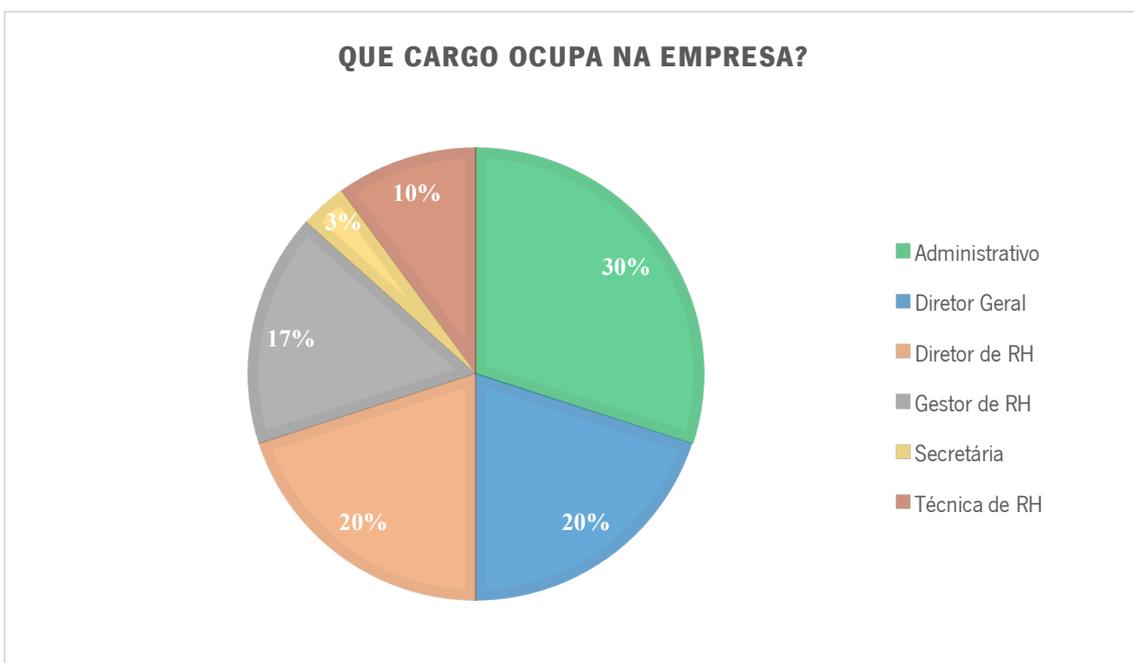


Gráfico 17B: Cargo que ocupa na empresa



Com os gráficos anteriormente expostos, podemos analisar os diferentes cargos dos respondentes destes inquéritos. No gráfico 17A, podemos visualizar que a maioria dos respondentes ocupa cargos de administrador, de direção, de CEO e de gerência, função essa muito frequente em micro e pequenas empresas. No gráfico 17B, a grande generalidade dos respondentes exerce cargos específicos na área de recursos humanos, desde técnicos, gestores a diretores, permitindo-nos relacionar estes dados com a dimensão das empresas. Todavia, este gráfico também demonstra que 33% dos respondentes exercem funções administrativas, o que de certa forma nos permite deduzir que a função de recursos humanos é acumulada com outras funções, tal como é referido por Cardon e Stevens (2004) e Malta *et al.* (2017).

Gráfico 18A: Habilitações dos respondentes

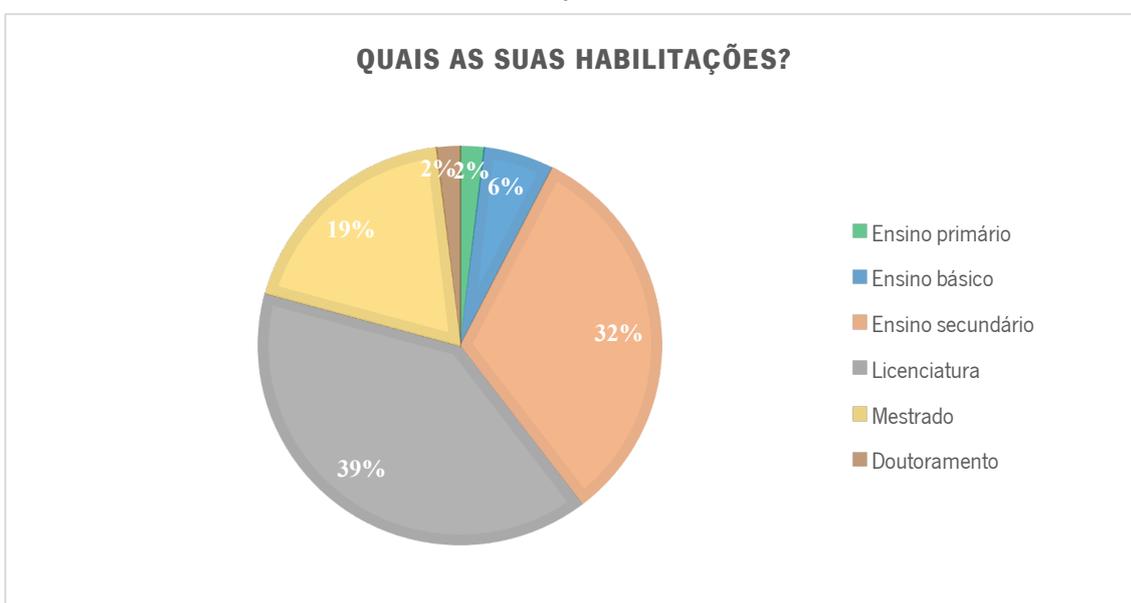
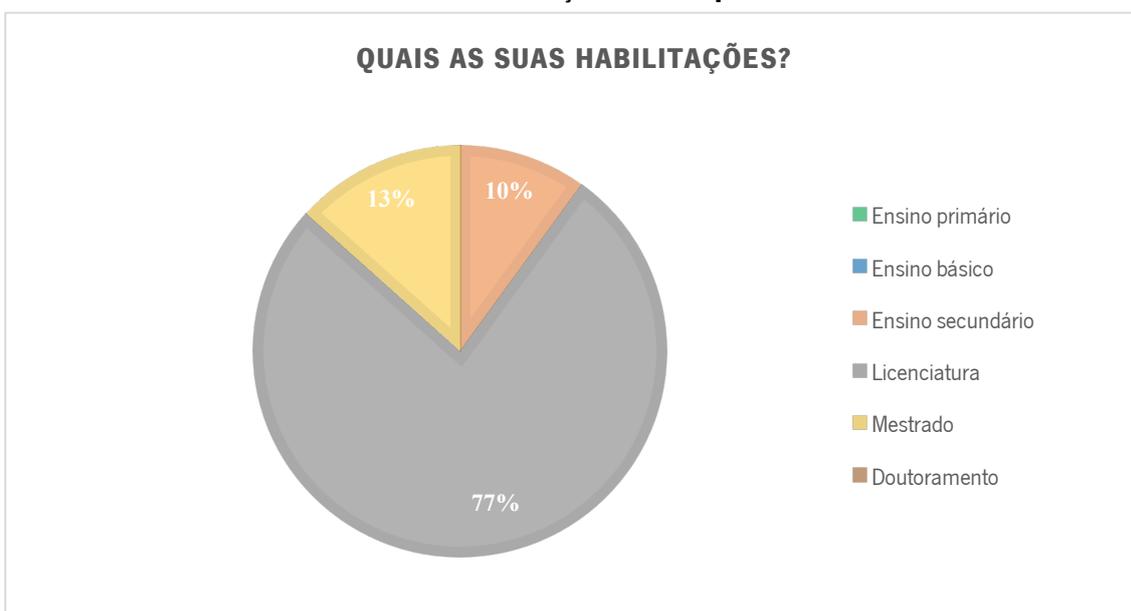


Gráfico 18B: Habilitações dos respondentes



No que diz respeito às habilitações dos respondentes, no gráfico 18A, podemos observar que 39% dos respondentes possui uma licenciatura. Na mesma linha de pensamento e, de acordo com o gráfico 18B, 77% dos profissionais que desempenham funções na área de recursos humanos e que participaram neste estudo também possuem uma licenciatura. Esta realidade vai de encontro ao que Costa *et al.* (2015) defende acerca das medidas que devem anteceder um processo de sucessão, dado que cada vez mais se verifica uma maior preocupação com a formação académica dos sucessores.

Gráfico 19A: É membro da família detentora da empresa?

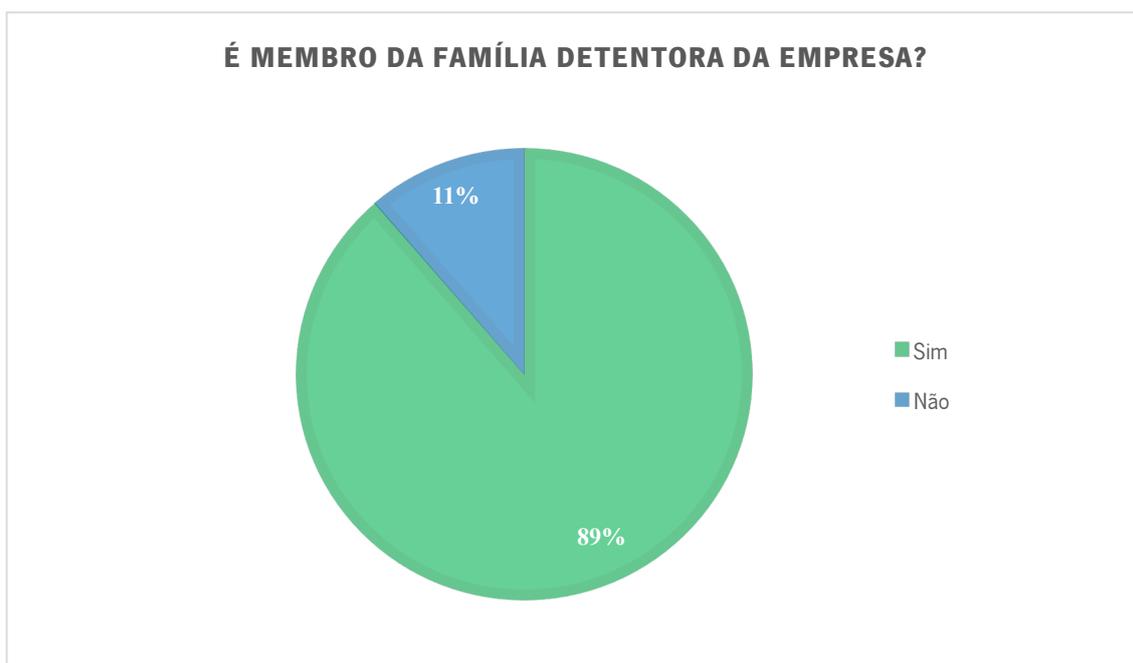
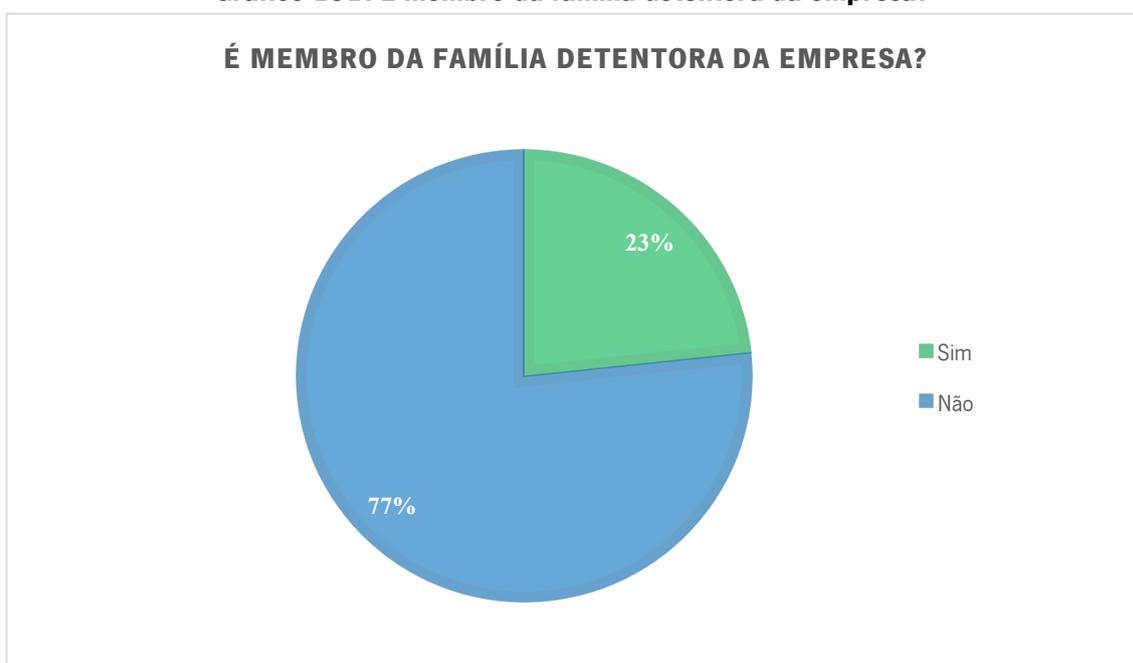


Gráfico 19B: É membro da família detentora da empresa?



Tal como referido anteriormente na análise de um outro gráfico, 89% dos respondentes ao inquérito A fazem parte da família detentora da empresa. Estes dados permitem-nos aferir que na grande maioria das empresas, os cargos de gestão de topo são desempenhados por profissionais da família, tal como expresso no gráfico 15A. Quanto aos profissionais da área de recursos humanos e, segundo o gráfico 19B, 77% dos respondentes não pertence à família detentora da empresa.

Dos respondentes que afirmaram pertencer à família detentora da empresa, como expresso nos gráficos 19A e 19B, apenas esses são contabilizados nos gráficos seguintes relativos aos dados sobre os respondentes.

Gráfico 20A: A opção de entrar para a empresa foi ...

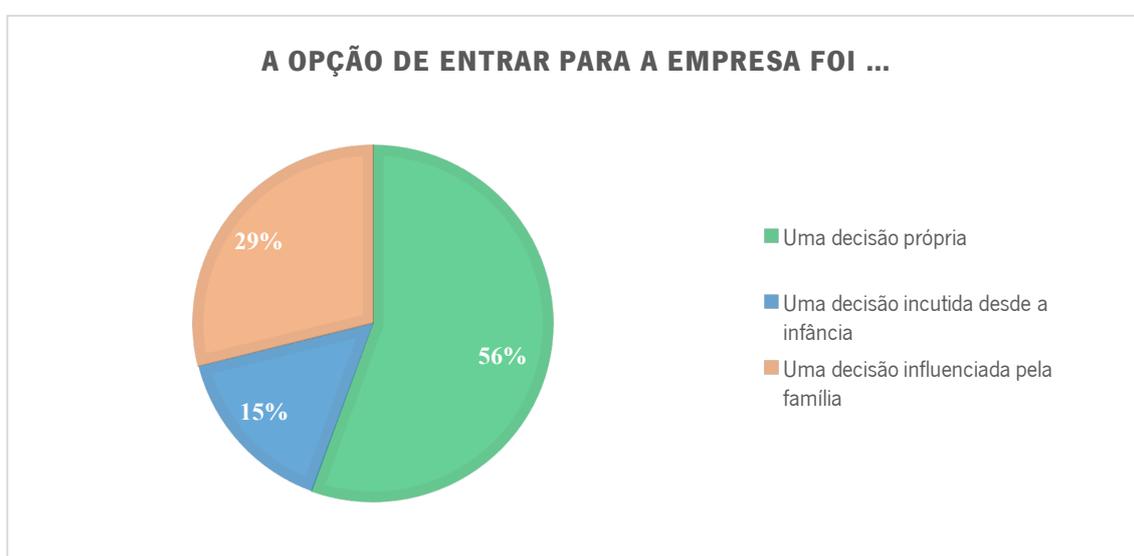
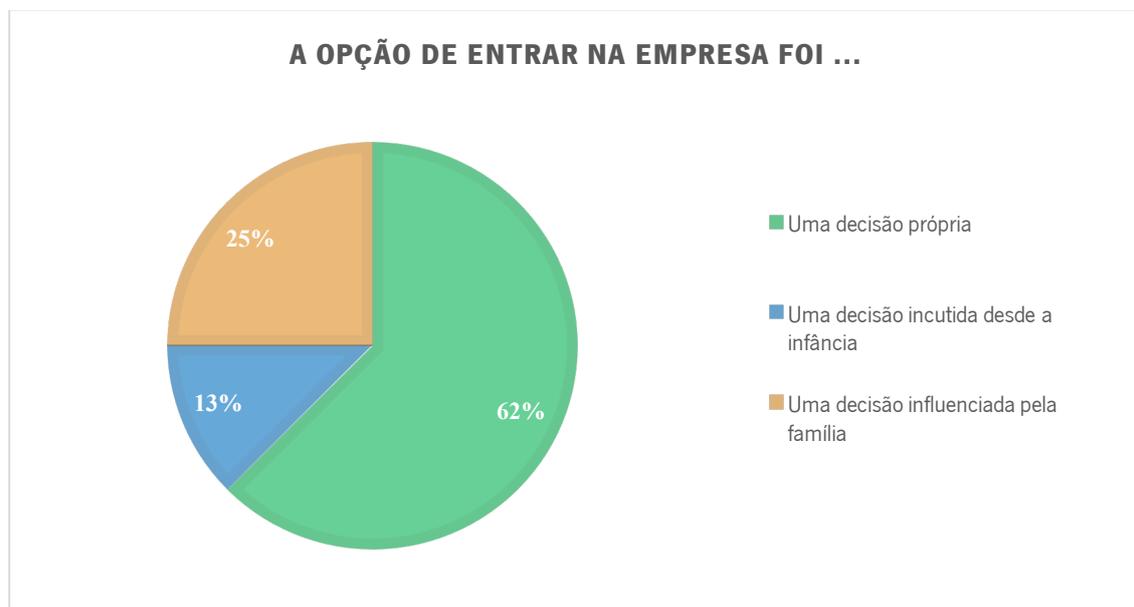


Gráfico 20A: A opção de entrar para a empresa foi ...



Analisando esses mesmos gráficos podemos concluir que 56% e 62%, respetivamente, afirmam que a opção de entrar na empresa foi uma decisão própria. Curiosamente e, contrapondo estes dados, a literatura estudada atribuiu maior ênfase àquela que é denominada por sucessão natural, ou seja, àquela que é inculcida desde a infância (Ussman, 2004; Almeida, 2011; Silva, 2017).

Corroborando a literatura estudada e com recurso aos depoimentos dos nossos entrevistados, é de realçar o referido pelo Entrevistado C o qual nos diz que: *“Foi uma decisão inculcida desde a infância. Toda a minha infância e juventude foi passada na empresa, cresci aqui. Durante as férias escolares ou aos fins de semana, era na empresa que eu estava. Sempre ajudei nas tarefas de armazém desde criança, e gostava. Acho que nunca me ocorreu que a minha vida profissional não passasse pela empresa da família.”*.

Gráfico 21A: Quando é que a empresa despertou o seu interesse?

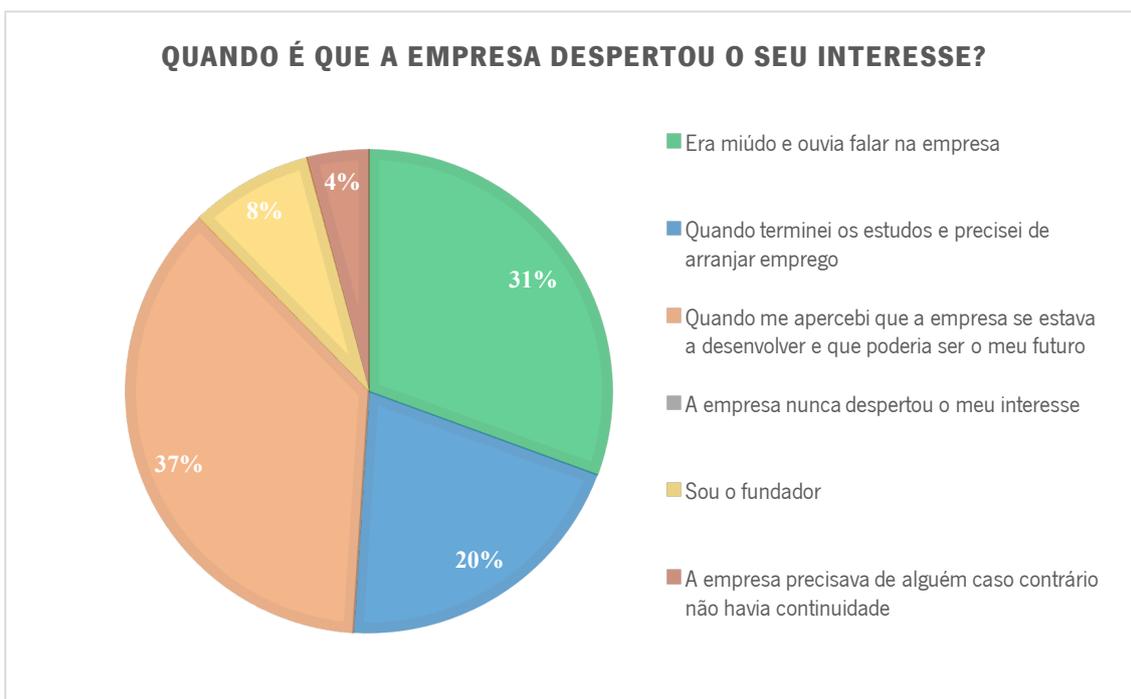
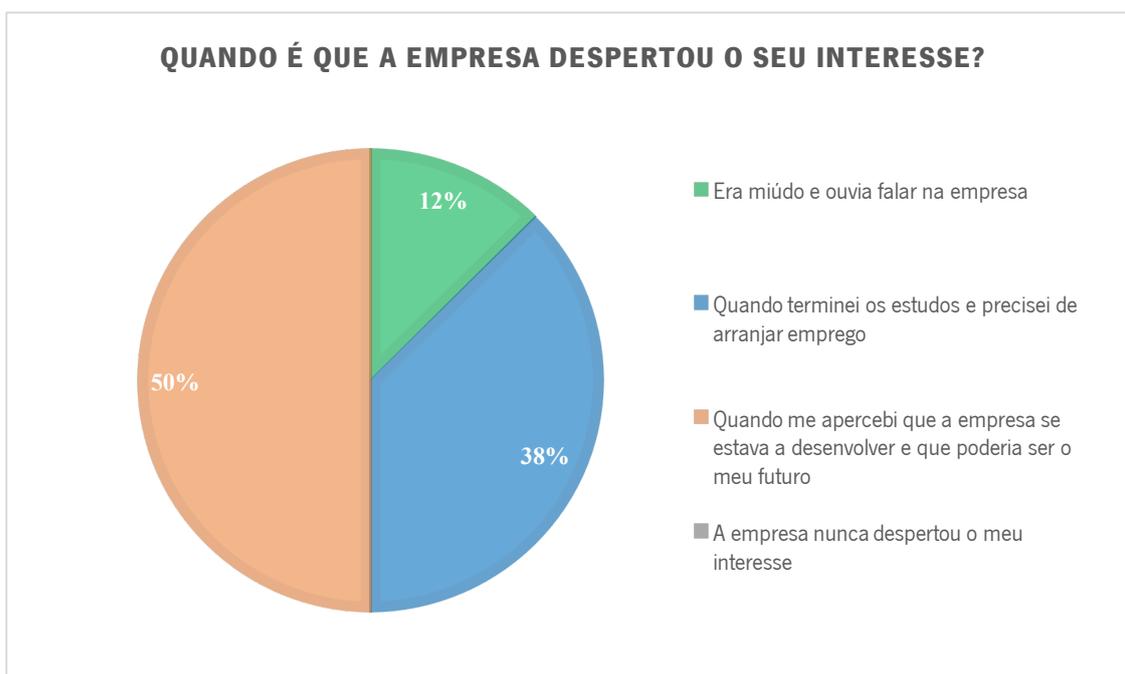


Gráfico 21B: Quando é que a empresa despertou o seu interesse?



Perante os gráficos acima disponibilizados, podemos concluir que, tanto no gráfico 21A como no 21B, a empresa despertou o interesse dos respondentes quando estes se aperceberam que a empresa se estava a desenvolver e poderia tornar-se o seu futuro, uma vez que assumem valores de 37% e 50% respetivamente. No gráfico 21A, 31% afirma que esse interesse surgiu em criança quando ouviam falar da empresa, contrastando com os dados do gráfico 20A relativamente à decisão influenciada pela família. Em contrapartida, no gráfico 21B, 38% dos respondentes revelam que o seu interesse pela empresa surgiu quando terminaram os estudos e precisaram de entrar no mercado de trabalho.

Gráfico 22A: Os problemas da família interferem no bom funcionamento da empresa?

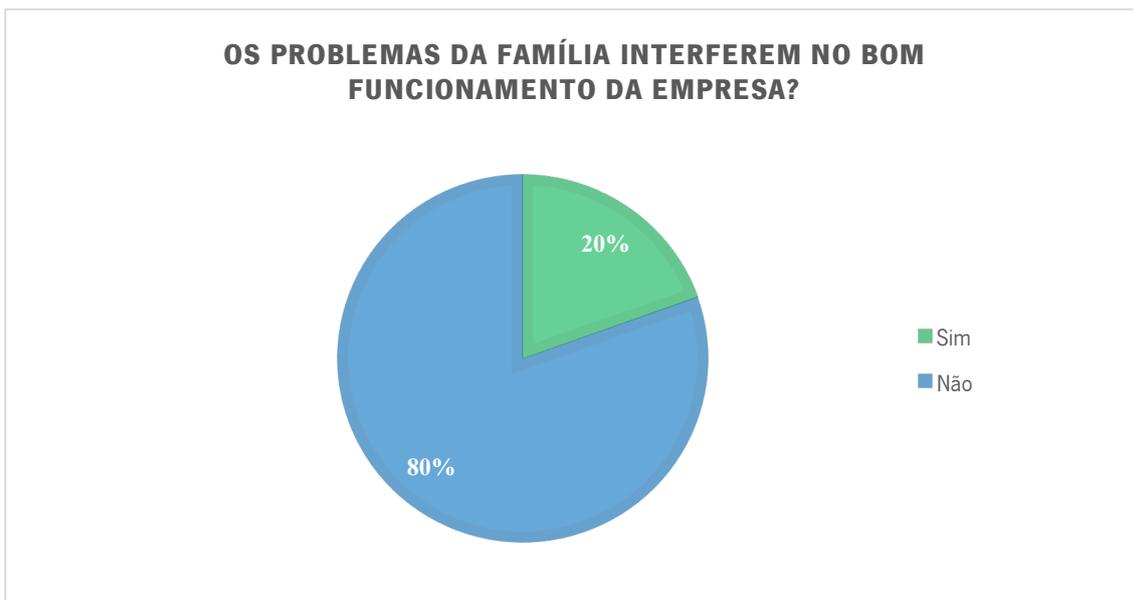
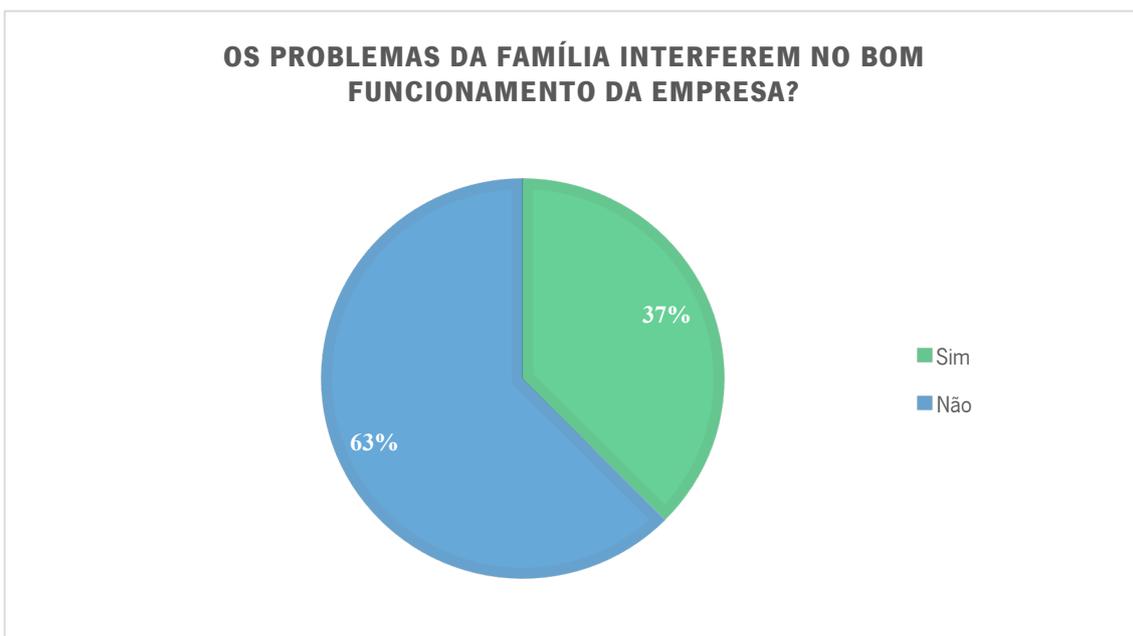


Gráfico 22B: Os problemas da família interferem no bom funcionamento da empresa?



Os problemas da família tendem a não interferir no bom funcionamento da empresa como comprovam os dois gráficos acima apresentados, onde no primeiro gráfico 80% dos respondentes corrobora desta ideia e no segundo gráfico cerca de 63%.

Gráfico 23A: Em contexto familiar, a empresa é tema de conversa?

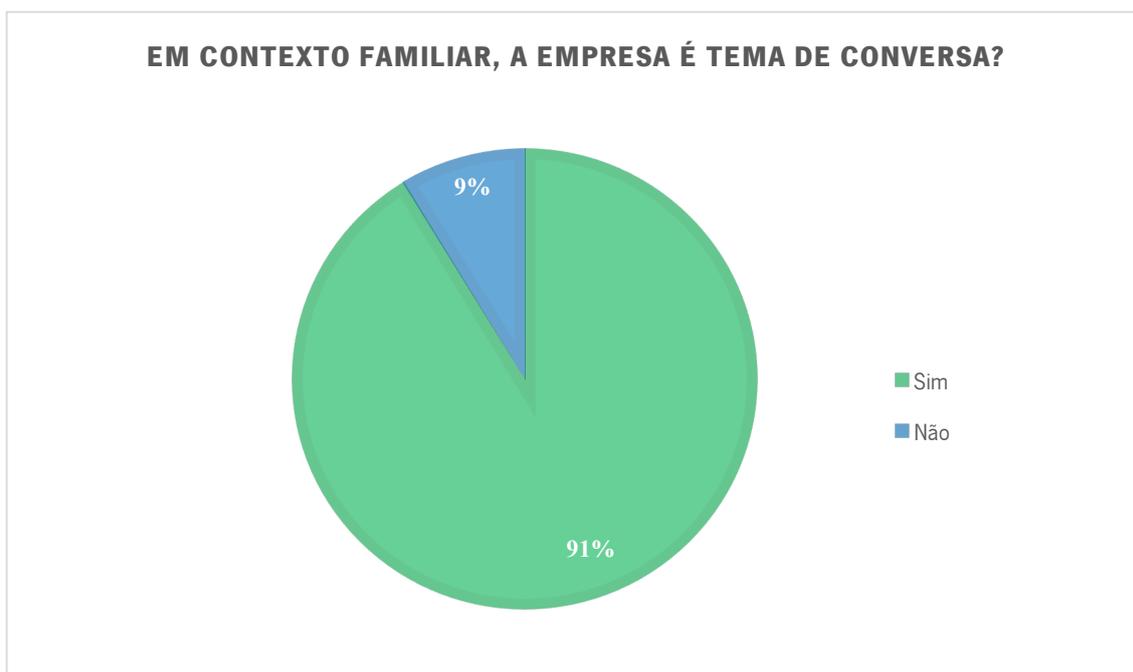
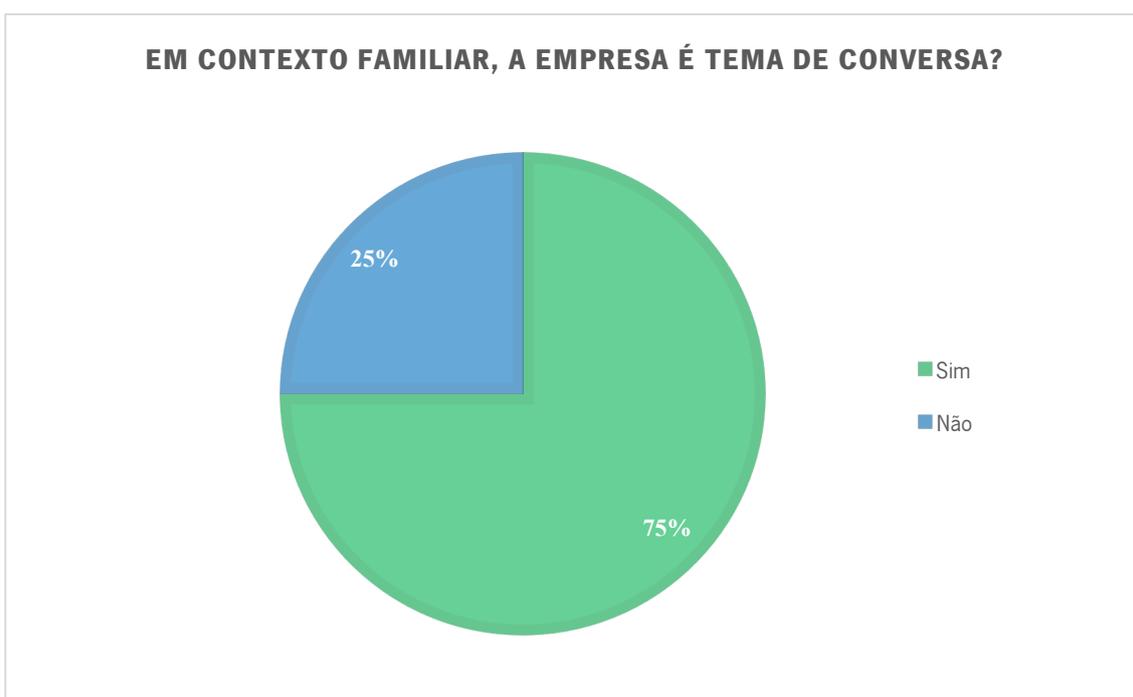


Gráfico 23B: Em contexto familiar, a empresa é tema de conversa?



Relativamente aos gráficos 23A e 23B, de facto a maioria dos respondentes afirma que a empresa é tema de conversa em contexto familiar. Estes resultados acabam por ser expectáveis, uma vez que a clara separação destas áreas de ação são matérias estudadas por vários investigadores (Ussman, 2004; Ruffatto *et al.*, 2017).

Gráfico 24A: Experiência profissional antes de ingressar na empresa

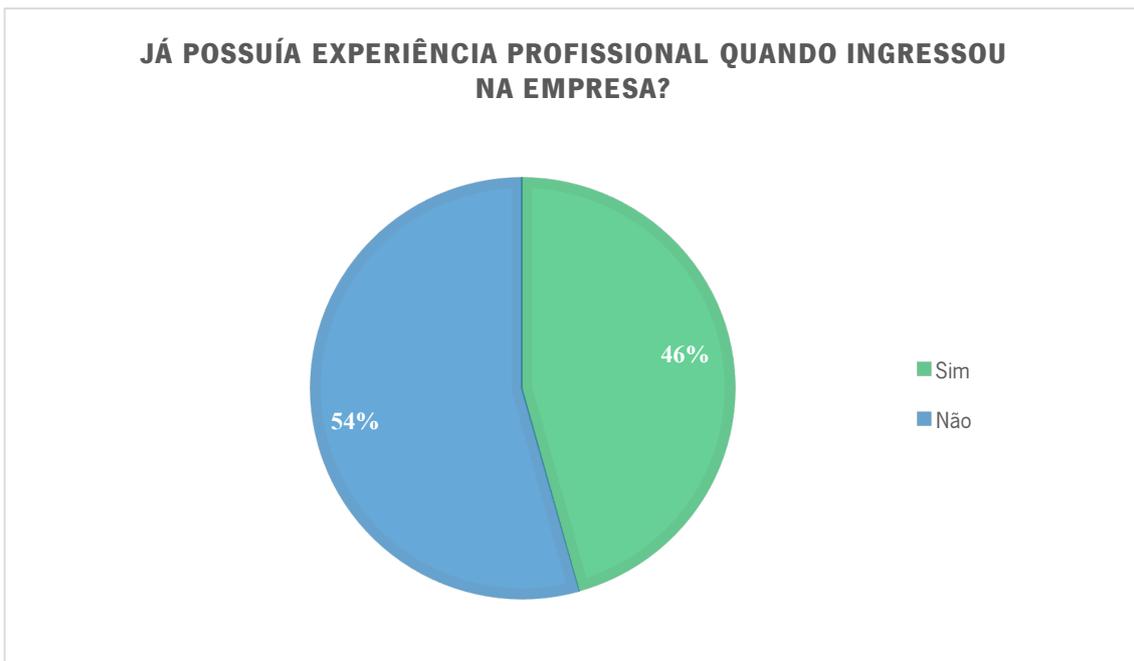
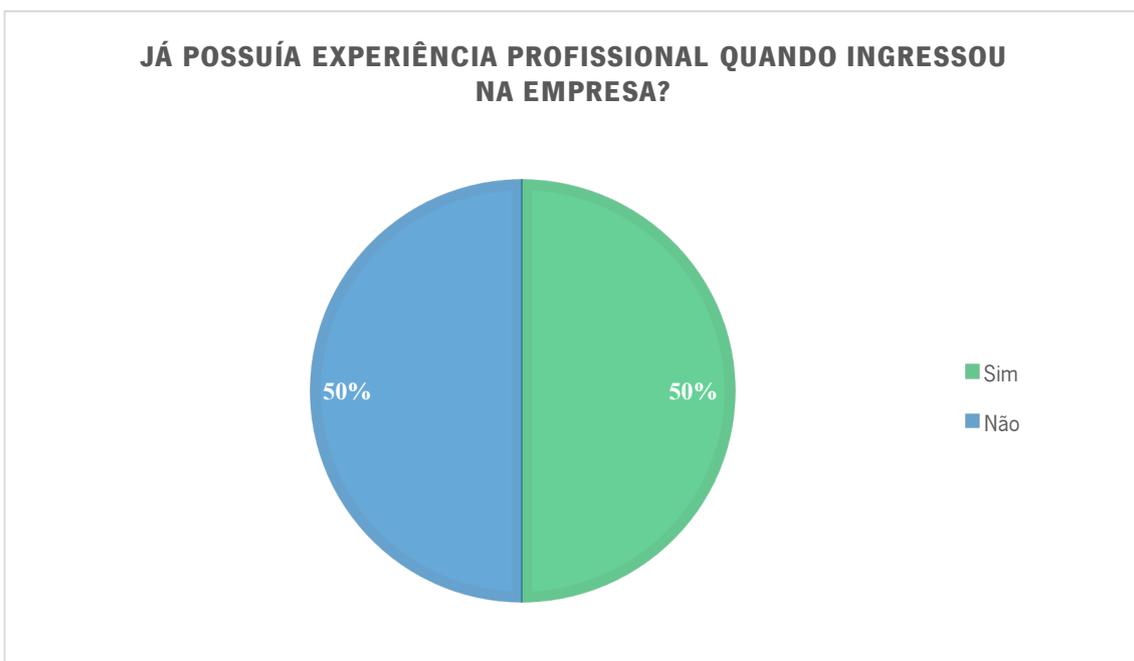


Gráfico 24B: Experiência profissional antes de ingressar na empresa



Os gráficos acima apresentados demonstram que existe uma distribuição relativamente equitativa quanto a existência ou não de experiência profissional antes de ingressar na empresa familiar, dado que no gráfico 24A cerca de 54% afirma não possuir experiência profissional, enquanto que no gráfico 24B se verifica valores de 50% para cada uma das hipóteses.

4.3 Sucessão Familiar

Os resultados relativos ao processo de sucessão familiar são provenientes dos dados obtidos na secção C apenas do inquérito A, uma vez que esta secção não poderia ser respondida pelos respondentes do inquérito B. Todavia, a próxima questão é a única que é comum aos dois questionários.

Gráfico 25A: Existência de alguma política de sucessão planeada ou em vigor

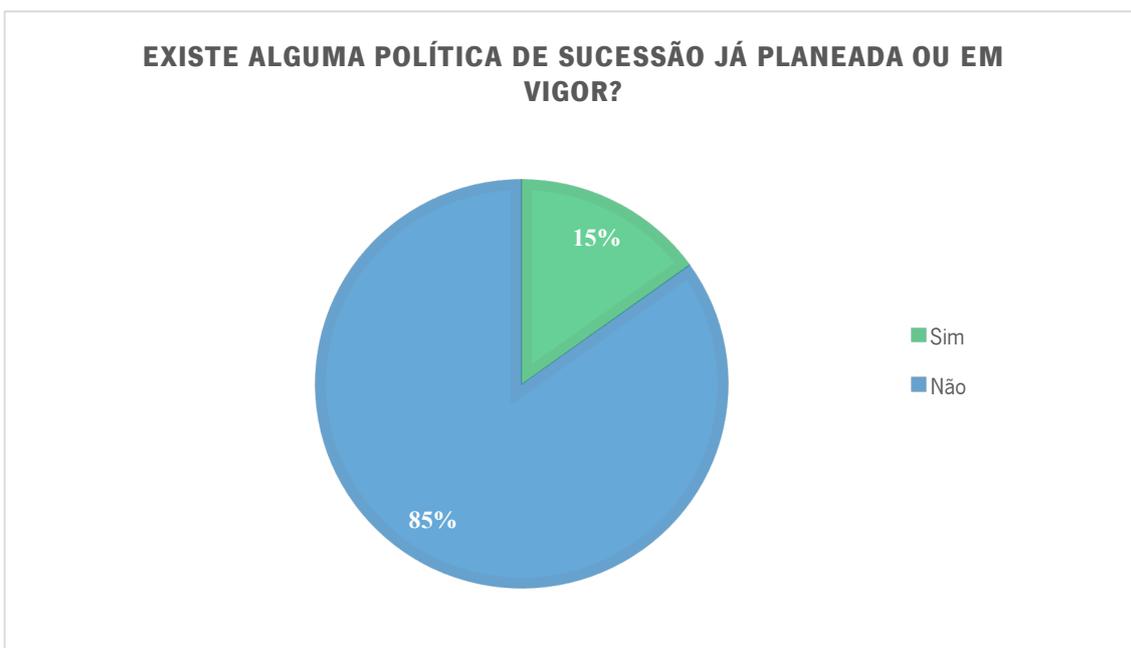
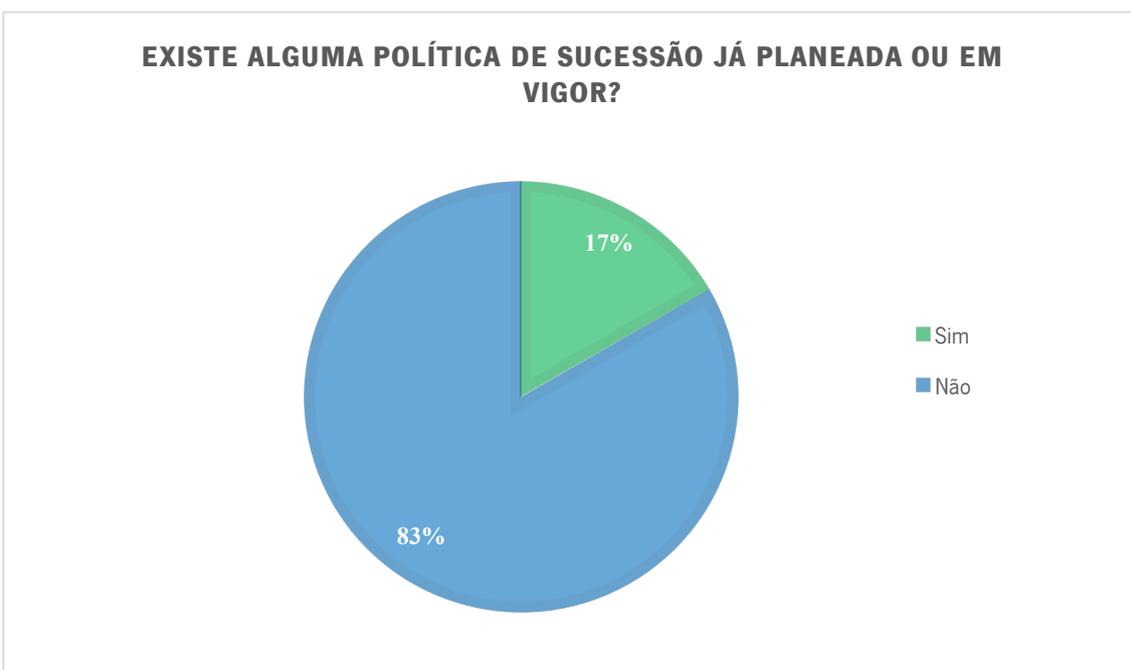


Gráfico 25B: Existência de alguma política de sucessão planeada ou em vigor



De acordo com os gráficos apresentados, a generalidade das empresas estudadas não apresenta qualquer tipo de política de sucessão, assumindo valores elevados de 85% e 83% respetivamente, corroborando os resultados apresentados nos estudos da PwC (2014 e 2017). É interessante referir que independentemente da dimensão das mesmas ou da existência ou não de um departamento de recursos humanos, esses fatores aparentemente não se relacionam com a existência ou não de uma política de sucessão, dado que os valores disponibilizados através do gráfico 25B não apresentam diferenças significativas para o gráfico 25A.

O Entrevistado C não considera necessária a existência de uma política de sucessão, tal como ilustra a seguinte citação:

“Não, não existe. E não considero necessário, dado que já vamos na 3ª geração e nunca tivemos problemas. Cabe a cada sucessor inserir-se na empresa da forma que achar mais conveniente, mas evidentemente, que conta com o apoio do antecessor.” (Entrevistado C).

Em contrapartida, o Entrevistado B não corrobora da mesma ideia:

“Não, uma política concreta não existe. Existe apenas o desejo que a próxima geração continue o legado. (...) Bem, reconheço a importância de auxiliar e cooperar num processo de sucessão, no entanto, não atribuo particular importância na formalização de uma política limitada e fixa.” (Entrevistado B).

Embora com menor expressão, 15% e 17% respetivamente, existem empresas familiares que apresentam uma política de sucessão em vigor. Nesse sentido, foi solicitado aos mesmos que expusessem essas políticas de sucessão, que se encontram expressas na seguinte tabela:

Tabela 4: Explicações das diferentes políticas de sucessão

<p>Explicações das diferentes políticas de sucessão (Inquérito A)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Sucintamente, a sucessão far-se-á do meu pai para mim, passando de gestor de uma área de negócio para gestor da globalidade de áreas de negócio.” • “Passagem da informação sensível e acompanhamento dos clientes em conjunto.” • “A política, na teoria, é tornar sucessor quem terá mais capacidade e experiência.”
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • “Protocolo Familiar + Plano de Sucessão com ajuda de consultor familiar.” • “Protocolo Familiar com as <i>guidelines</i> essenciais sobre o plano de sucessão futuro.”
<p>Explicações das diferentes políticas de sucessão (Inquérito B)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Plano de Carreira e alteração de responsabilidades.” • “Não disponho de informação suficiente.” • “Não conheço os detalhes desse processo.” • “Rotatividade do cargo de CEO.”

Analisando as respostas fornecidas, podemos verificar que as políticas de sucessão tendem a ser distintas consoante as empresas. Relativamente aos dados provenientes do inquérito A, as políticas de sucessão centram-se na passagem de informações vitais ao funcionamento da empresa com auxílio e acompanhamento dos antecessores. Porém, no inquérito B as respostas centram-se, sobretudo, na rotatividade de cargos e responsabilidades. Apesar de todas as empresas respondentes ao inquérito B possuírem um departamento de recursos humanos, é perceptível um dado bastante curioso, uma vez que os profissionais de recursos humanos não têm ao seu dispor informações e detalhes quanto ao desenrolar do processo de sucessão, tal como ilustrado na tabela 4. Na mesma linha de pensamento, também o Entrevistado A constata este facto:

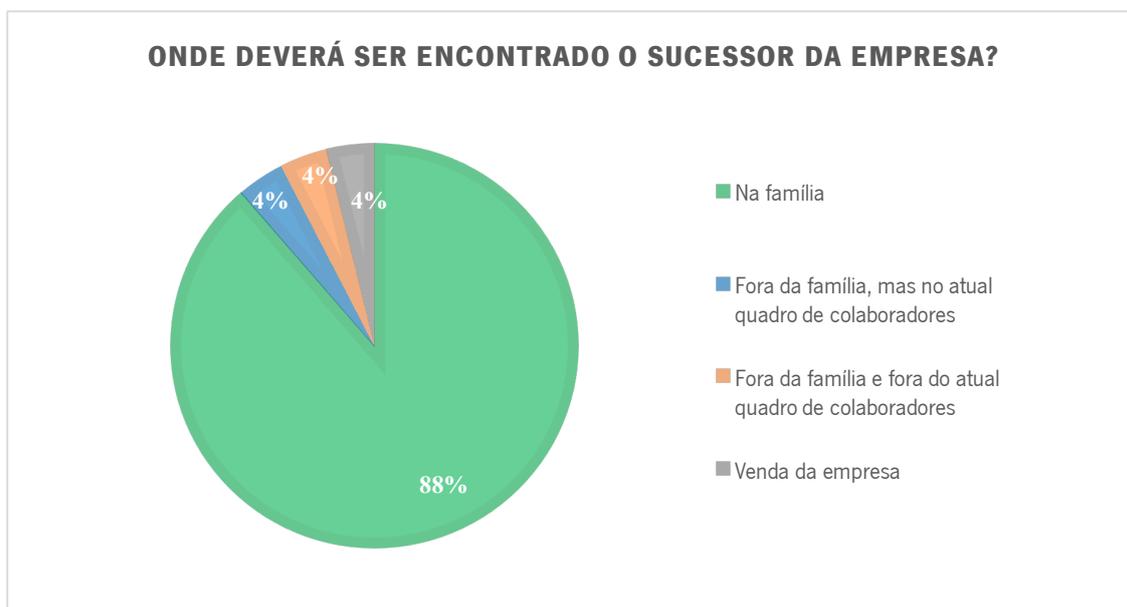
“Quanto a essa questão já não lhe sei responder corretamente.”

Relativamente à existência de um planeamento de sucessão da empresa, os futuros sucedidos tendem a encará-lo como um problema de longo prazo, tal como ilustra a próxima citação:

“Se me perguntasse isso há uns anos (em relação à preocupação com sucessão), diria, prontamente, que não. Aliás, até dizia que não queria os meus filhos aqui a trabalhar comigo e, dessa forma esses comentários penso que tenham tido influência nas suas decisões atualmente. Hoje, vejo o tempo a passar, e gostava que eles dessem continuidade a este legado. Eu e os tios batalhamos tanto para chegar até aqui que nos custa ver o legado a desmoronar. Mas ainda tenho

esperança que continue, a esperança é a última a morrer.” (Entrevistado B)

Gráfico 26A: Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?



De acordo com o gráfico 26A, 88% dos respondentes espera encontrar o sucessor da empresa na família. Essa é a opção mais comum quando se trata da sucessão em empresas familiar, tendo as outras três opções assumido valores pouco consideráveis.

Gráfico 27A: Critérios de seleção na escolha do sucessor



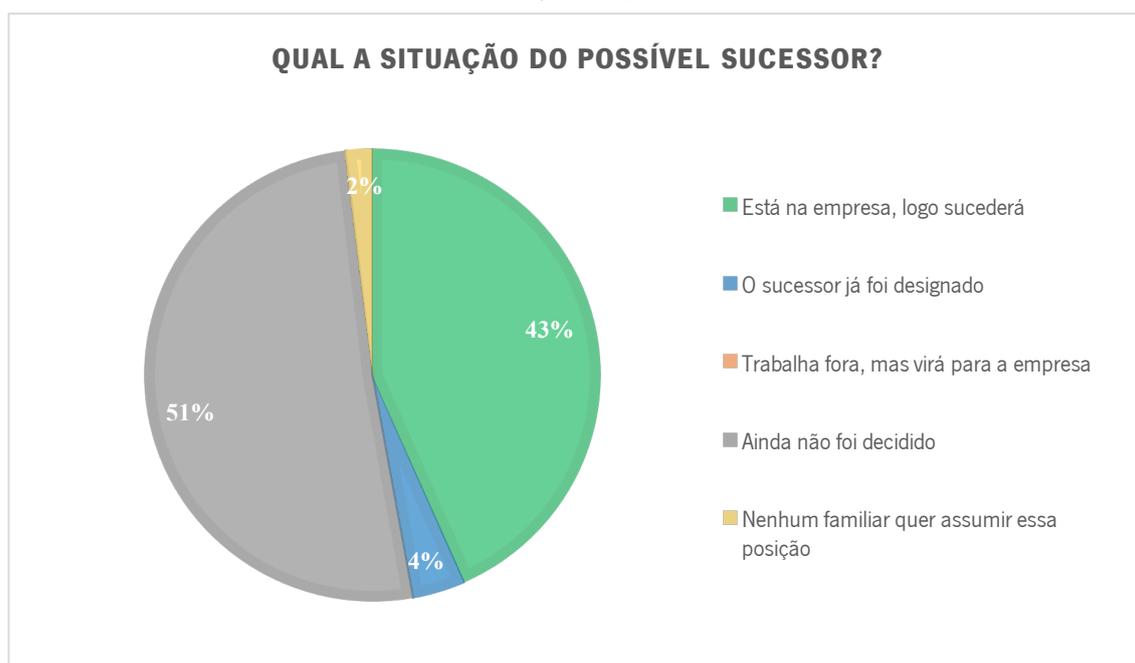
O gráfico 27A apresenta-nos os critérios de seleção mais relevantes aquando da escolha do sucessor da empresa. O conhecimento do negócio da empresa, pertencer à família e o sucesso profissional são os critérios que assumiram maior relevo junto dos respondentes deste trabalho académico. Os resultados obtidos no gráfico anterior vão de encontro aos do gráfico 26A, dado que pertencer à família detentora da empresa assume um papel preponderante na escolha do sucessor.

Tanto o Entrevistado C como o Entrevistado B atribuem importância ao facto de o sucessor pertencer à família, no entanto, este último enumera outras competências indispensáveis para a correta escolha do sucessor:

“Acima de tudo é importante que pertença à família, todas as outras competências podem ser desenvolvidas, tal como o conhecimento do negócio.” (Entrevistado C).

“Na minha opinião, acima de tudo é preciso gostar do que se faz. Além disso, são necessárias habilitações e conhecimentos técnicos, flexibilidade em lidar com as mais diversas situações do quotidiano, espírito de liderança e trabalho de equipa, firmeza e garra para lidar com um mercado altamente competitivo.” (Entrevistado B).

Gráfico 28A: Situação do possível sucessor

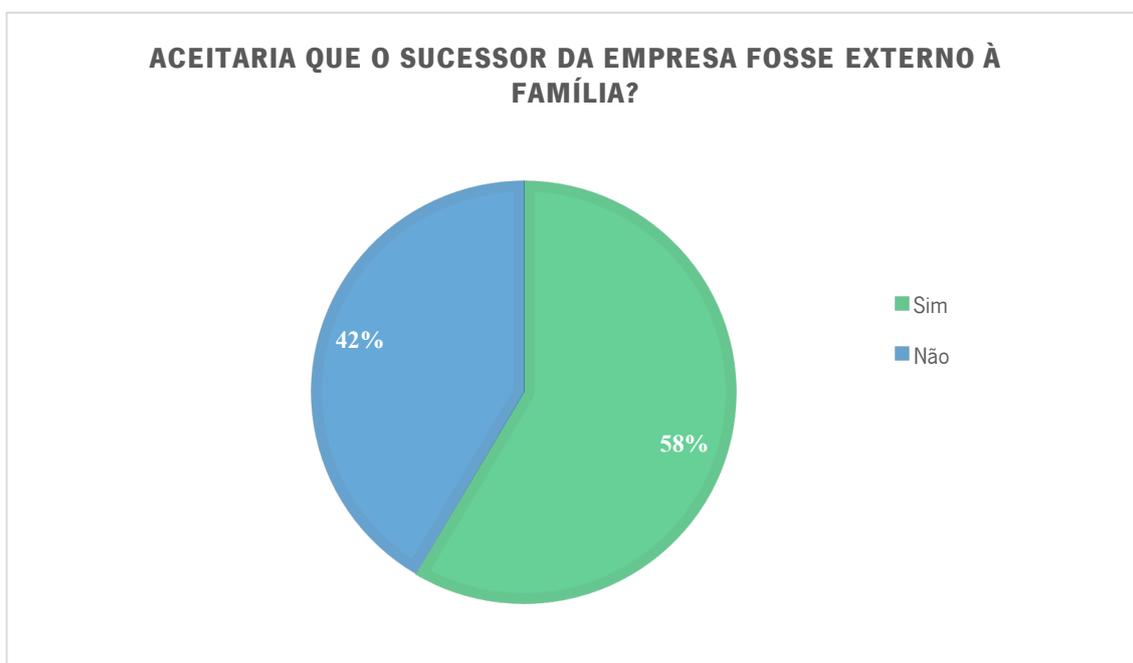


Analisando o gráfico 28A, 51% dos respondentes ainda não decidiu o sucessor e 43% já decidiu e este encontra-se na empresa. As outras duas opções não se mostraram relevantes na população estudada.

Em oposição aos resultados do gráfico anteriormente exposto, o Entrevistado B refere que:

“Os possíveis sucessores são cinco, no entanto, apenas um já integra a empresa. Dos restantes um deles é ainda muito novo, porém, os outros três seguiram caminhos que não se cruzam com a empresa. Na verdade, nenhum deles quer assumir a empresa. Aliás, o único que trabalha na empresa foi influenciado pela família para o fazer (...).”

Gráfico 29A: Aceitaria que o sucessor da empresa fosse externo à família?



Curiosamente e, de acordo com o gráfico 29A, 58% dos respondentes aceitaria que o sucessor da empresa fosse externo à família, contrapondo, com os 42% que não aceitaria essa situação.

As tabelas seguintes apresentam as justificações dadas pelos respondentes relativamente às suas posições acerca da escolha de um sucessor externo à família. Das 53 respostas obtidas, estas foram categorizadas, uma vez que se verificaram justificações idênticas.

Tabela 5: Justificações relativas à aceitação de um sucessor externo à família

Justificações	Nº de respostas
<ul style="list-style-type: none">• Não existe nenhum membro da família disponível para assumir o cargo.	8
<ul style="list-style-type: none">• O mais importante é o superior interesse da empresa. O sucesso da empresa é o sucesso de todos.	7
<ul style="list-style-type: none">• Desde que possua mais habilitações e competências do que algum membro da família.	6
<ul style="list-style-type: none">• A gestão de topo pode ser externa desde que a administração se mantenha na família.	2
<ul style="list-style-type: none">• Desde que a sua experiência e conhecimento do negócio sejam uma mais valia para a empresa.	4
<ul style="list-style-type: none">• A empresa deve ter uma gestão profissional.	4

A tabela 5 compila todas as justificações dadas pelos respondentes que afirmam que aceitariam um sucessor externo à família. De todas as justificações recolhidas, o facto de não existir nenhum membro da família disponível para assumir esse cargo ou o zelar pelo superior interesse da empresa são as que reúnem maior consenso. Justificações relacionadas com a meritocracia, a experiência e conhecimento do negócio ou a utilização de uma gestão mais profissional também se encontram mencionadas.

Comprovando estes resultados, também o Entrevistado B corrobora desta ideia:

“(...) essa é uma questão que gera sempre alguma controvérsia. Se seria isso que eu desejaria (em relação à escolha de um sucessor externo), não, não seria. Se seria uma alternativa, caso não existam membros da família disponíveis para isso, provavelmente sim.”.

Tabela 6: Justificações relativas à não aceitação de um sucessor externo à família

Justificações	Nº de respostas
<ul style="list-style-type: none">• Todos os trabalhadores da empresa pertencem à família.	1
<ul style="list-style-type: none">• Não faz sentido dado que é uma empresa familiar.	7
<ul style="list-style-type: none">• Optar por um sucessor externo seria deixar o legado da família em pessoas alheias.	3
<ul style="list-style-type: none">• Existem pessoas da família qualificadas para assumirem o controlo da empresa.	4
<ul style="list-style-type: none">• Existem sucessores suficientes para assumir o cargo.	4
<ul style="list-style-type: none">• Ligação emocional à empresa.	1
<ul style="list-style-type: none">• Perda da essência e a linha condutora da gestão familiar.	2

Por sua vez, a tabela 6 reúne as justificações dadas pelos respondentes que afirmam não aceitar um sucessor externo à família. Analisando a tabela anterior, as justificações com maior consenso relacionam-se com a gestão, a propriedade e o legado familiar. Nesse sentido, os respondentes enfatizam a ideia de que não faz sentido utilizar um outro tipo de gestão que não seja a gestão familiar.

Uma outra justificação bastante referida diz respeito à existência de vários membros da família capazes de assumir o cargo de sucessor, tal como refere o Entrevistado C:

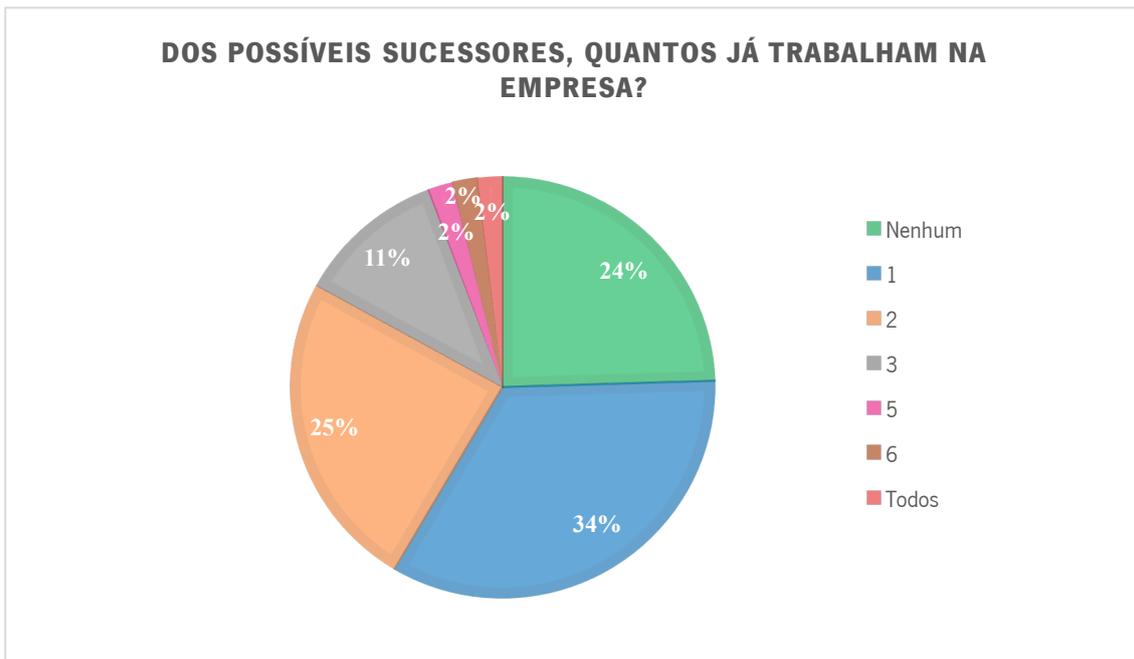
“(…) Não aceitaria. Não faz sentido nenhum ser um sucessor externo à família, até porque temos pessoas da família capazes de assumirem essas funções. Acho que essa é uma opção que só é considerada quando não existe ninguém na família disponível para assumir essa função, o que não é o caso.”.

Gráfico 30A: Número de possíveis sucessores da próxima geração



Relativamente ao gráfico 30A, este apresenta-nos o número de possíveis sucessores da próxima geração, sendo que 38% das empresas dispõem de dois possíveis sucessores e 22% de três possíveis sucessores. É importante referir que apenas 6% das empresas não apresenta nenhum sucessor disponível.

Gráfico 31A: Número de possíveis sucessores que já integram a empresa



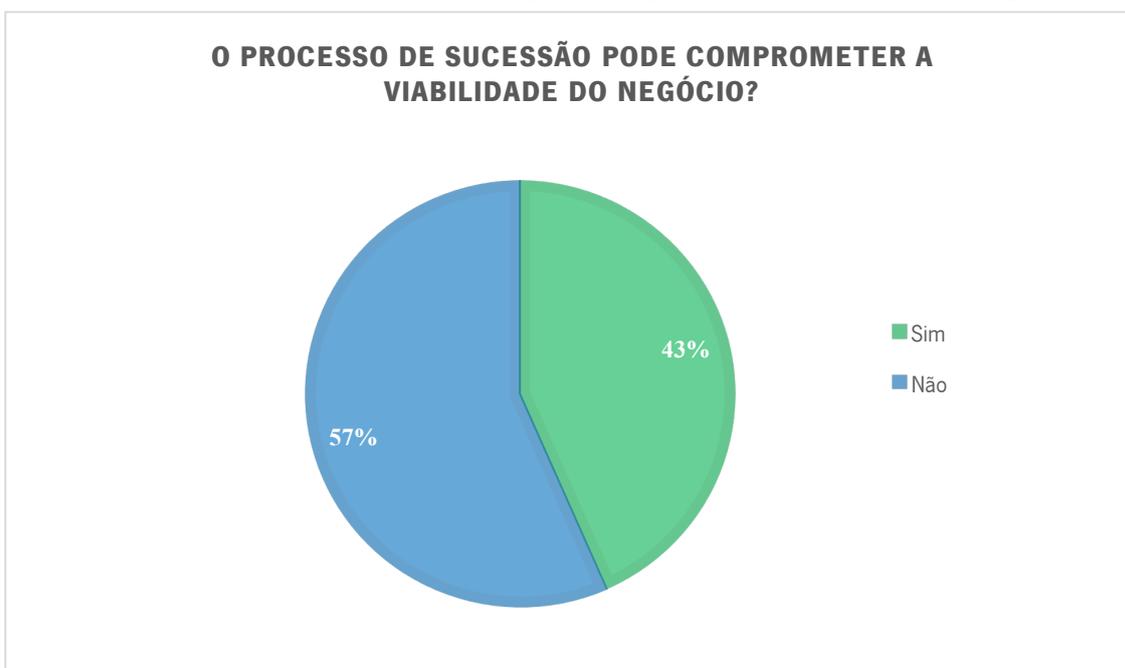
Analisando o gráfico 31A, 34% das empresas estudadas apenas integra um dos possíveis sucessores e 25% integra dois possíveis sucessores. Algo bastante interessante e que se relaciona com as justificações presentes na tabela 5, diz respeito ao facto de que 24% das empresas estudadas ainda não conta com nenhum dos possíveis sucessores a trabalhar na empresa, o que pode ser justificado com a indisponibilidade dos possíveis sucessores em assumirem esse cargo, dado que optaram por seguir uma outra carreira profissional, tal como referido por Handler (1994), Cater e Kidwell (2014) e Hillen e Lavarda (2020).

Gráfico 32A: O processo de sucessão trouxe ou pode trazer inovação e competitividade?



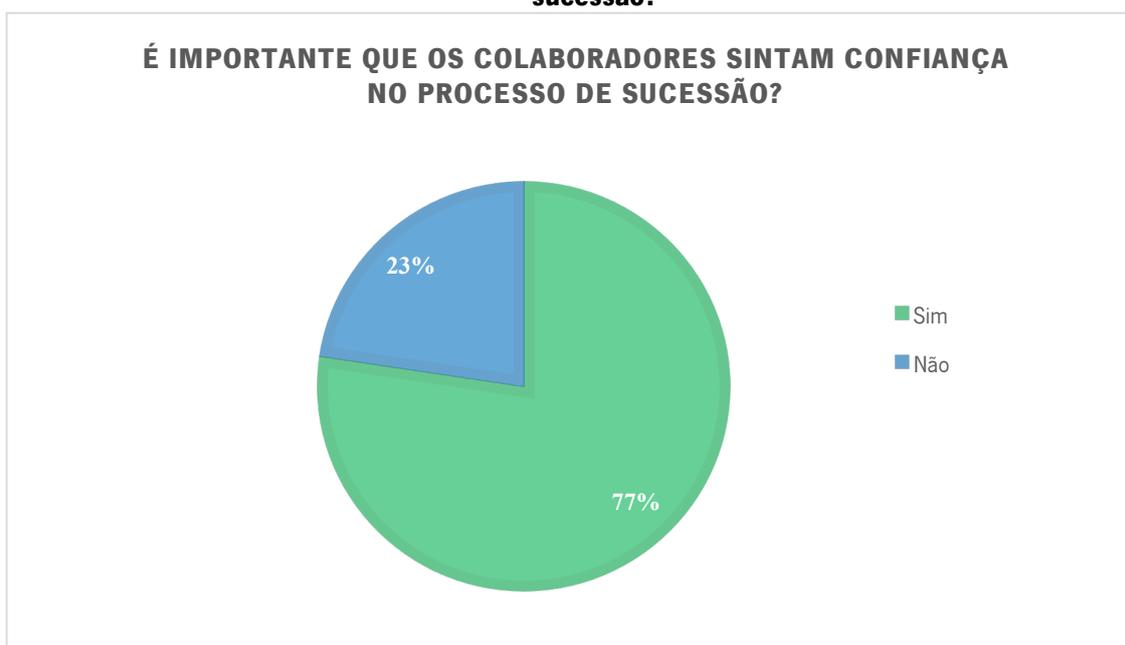
De acordo com o gráfico 32A, 89% dos respondentes acredita que o processo de sucessão promove ou pode promover a inovação e a competitividade. Ussman (2004) também corrobora dessa ideia, afirmando que um bom sucessor deve continuar com a missão e os valores da empresa, fomentando a mudança e o rejuvenescimento da mesma.

Gráfico 33A: O processo de sucessão pode comprometer a viabilidade do negócio?



Quanto ao facto de o processo de sucessão comprometer a viabilidade dos negócios, 57% dos respondentes não acredita que isso seja possível. Por sua vez, Farrington *et al.* (2012) não partilham da mesma opinião, dado que estes autores acreditam que a ausência de planeamento da sucessão é uma das principais causas para a queda de muitas empresas familiares.

Gráfico 34A: É importante que os colaboradores sintam confiança no processo de sucessão?



Relativamente a esta questão que aborda a confiança dos colaboradores em relação a um processo de sucessão, 77% dos respondentes afirma que essa confiança é importante e necessária.

Aos 77% desses respondentes foi-lhes solicitado que explicassem como é que essa prática é fomentada em contexto organizacional. Todas as respostas recolhidas foram categorizadas e encontram-se disponíveis na tabela 7.

Tabela 7: Práticas que fomentam a confiança durante o processo de sucessão

Explicações	Nº de respostas
<ul style="list-style-type: none"> Promover um bom relacionamento e ambiente dentro da empresa. 	4
<ul style="list-style-type: none"> Divulgação do trabalho que é desenvolvido enquanto empresa familiar. 	1
<ul style="list-style-type: none"> Promover a proximidade e a confiança. 	9
<ul style="list-style-type: none"> Comunicação direta com os colaboradores. 	2
<ul style="list-style-type: none"> Promover a total transparência e disponibilizar toda a informação necessária sobre o processo de sucessão. 	4
<ul style="list-style-type: none"> Promover a estabilidade e incluir a participação de todos os colaboradores. 	4
<ul style="list-style-type: none"> Integração antecipada do sucessor nas várias áreas da empresa para que possa dar provas do seu valor. 	4
<ul style="list-style-type: none"> Promover o espírito de equipa. 	1
<ul style="list-style-type: none"> “Os colaboradores deverão sentir que o sucessor terá a mesma capacidade e competência que o antecessor. O sucessor mais que um patrão deverá passar segurança e comportar-se como um líder, defendendo os interesses para a continuação do negócio. É essencial que haja confiança.”. 	1
<ul style="list-style-type: none"> Não tenho opinião formada. 	1
<ul style="list-style-type: none"> Ainda não é fomentado qualquer tipo de prática. 	2

Analisando as explicações apresentadas na tabela 7, verificamos que a generalidade das respostas foca, essencialmente, a promoção de um bom relacionamento organizacional, estabelecendo a confiança, a comunicação e a participação de todos. A integração antecipada do sucessor nas várias áreas de negócio para que possa provar o seu valor e a total transparência e disponibilização de toda a informação necessária acerca do processo de sucessão são também práticas com alguma expressividade nos resultados.

Os dados apresentados permitem-nos caracterizar o processo de sucessão das empresas familiares portuguesas à luz das mais variadas teorias expostas na Revisão de Literatura. Relativamente ao planeamento da sucessão, a maioria das empresas estudadas não possui qualquer tipo de planeamento, pelo menos de forma clara e concisa, corroborando dessa forma com vários autores, nomeadamente Ibrahim *et al.* (2001) e Cater e Kidwell (2014). Contudo e, discordando de Farrington *et al.* (2012), os respondentes não consideram que o processo de sucessão possa comprometer a viabilidade do negócio.

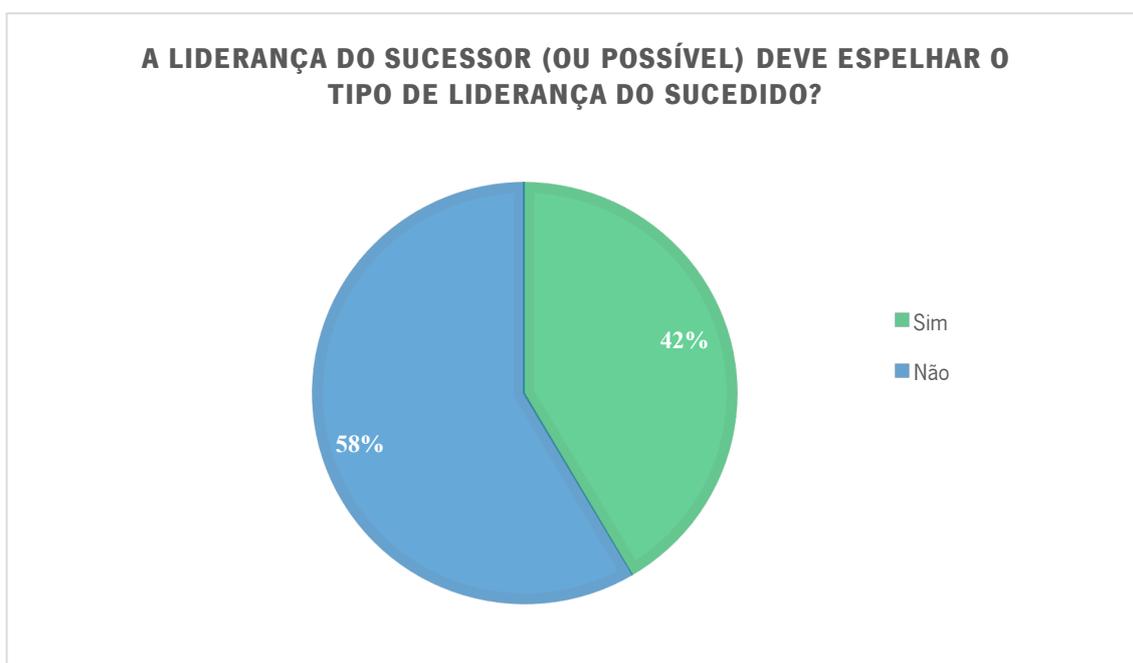
Baseando-nos na literatura especializada, os dados obtidos permitem-nos afirmar que o processo de sucessão tende a ocorrer de forma natural, onde a ideia do sucessor se vai perpetuando e tornando evidente para toda a família. Este acaba por ser o tipo de sucessão mais comum, contudo, envolve alguns perigos, dado que os sucessores tendem a absorver as qualidades dos sucedidos, mas também os seus defeitos (Ussman, 2004; Almeida, 2011; Silva, 2017).

Uma das questões que gera mais controvérsia relativamente a este processo diz respeito à aceitação de um sucessor externo à família e, apesar do gráfico 29A demonstrar que a maioria dos respondentes aceitaria essa situação, a verdade é que essa situação só é considerada se nenhum dos possíveis sucessores se mostrar disponível para assumir esse cargo, tal como exposto na tabela 5.

4.4 Liderança Familiar

Os resultados apresentados, de seguida, dizem respeito à temática da liderança familiar e são provenientes da secção D apenas do inquérito A, uma vez que esta secção não poderia ser respondida pelos respondentes do inquérito B.

Gráfico 35A: A liderança do sucessor (ou possível) deve espelhar o tipo de liderança do sucedido?



De acordo com o gráfico 35A, 42% dos respondentes assume que a liderança do sucessor deve basear-se na liderança do antecessor, no entanto, 58% não corrobora dessa opinião. Autores como Oro *et al.* (2009) defendem que cada uma das gerações que gere a organização demonstra características de liderança totalmente diferentes entre si, capazes de gerar conflitos de poder, de relacionamentos e/ou financeiros.

As tabelas seguintes apresentam as justificações dadas pelos respondentes relativamente à liderança do sucessor *versus* liderança do antecessor. Das 53 respostas obtidas, estas foram categorizadas, uma vez que se verificaram justificações idênticas.

Tabela 8: Justificações sobre a liderança do sucessor *versus* liderança do antecessor

Justificações	Nº de respostas
<ul style="list-style-type: none">• Devem manter-se a missão, a cultura e os valores da organização, no entanto, é importante introduzir inovação e modernidade.	9
<ul style="list-style-type: none">• Obtenção de bons resultados.	2
<ul style="list-style-type: none">• Cada líder tem a sua visão sobre a empresa e o seu próprio estilo de liderança.	14
<ul style="list-style-type: none">• Manter a identidade da empresa ao longo das gerações, preservando a mentalidade e tradição do fundador e promovendo a estabilidade.	8
<ul style="list-style-type: none">• Promover a inovação e a integração da equipa nessa fase.	4
<ul style="list-style-type: none">• Manter princípios de rigor, disciplina e qualidade de serviço.	2
<ul style="list-style-type: none">• Garantia de continuidade.	1
<ul style="list-style-type: none">• A liderança deve ajustar-se aos desafios do negócio e às diferentes fases da empresa e, se necessário deve ser mudada.	6
<ul style="list-style-type: none">• Tudo depende das circunstâncias da sucessão, desde dos colaboradores à situação económica da empresa.	2

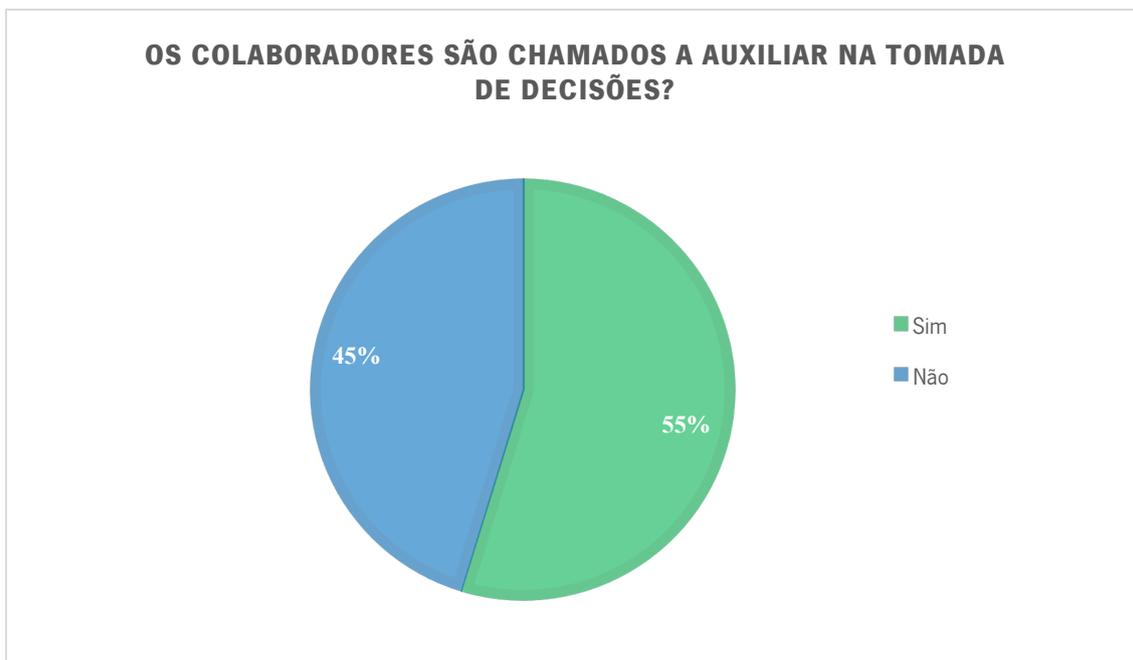
Analisando a tabela 8, as justificações com maior consenso dizem respeito, sobretudo, às que referem que cada líder tem a sua própria personalidade e estilo de liderança. Perpetuar a missão, a cultura e os valores base da organização e introduzir a inovação e a modernidade é também uma das ideias com maior relevo. Em contrapartida, também existem alguns respondentes que defendem a identidade da empresa ao longo das gerações, preservando a mentalidade e a tradição do fundador, promovendo a estabilidade. A liderança deve ajustar-se aos diferentes desafios do negócio e às diferentes fases da empresa e, se necessário deve ser mudada, tal como referido por seis respondentes.

Na mesma linha de pensamento, os entrevistados B e C corroboram de algumas destas ideias:

“Primeiramente, acho que devem ser mantidos os valores e a missão inicial da empresa. Só assim se mantém a estabilidade e a credibilidade. Quanto à liderança propriamente dita, ela deve espelhar a personalidade do líder, deve estar adequada ao setor de atividade, aos colaboradores e às circunstâncias do mercado.” (Entrevistado B).

“Acima de tudo é importante manter a identidade da empresa e respeitar os valores e as tradições do fundador. Obviamente que cada líder tem a sua maneira de liderar, mas acima de tudo deve ser mantida a imagem do fundador. A personalidade do fundador, que ajudou a consolidar a empresa, deve ser seguida pelo sucessor, podendo ajustar alguns pontos à sua própria personalidade.” (Entrevistado C).

Gráfico 36A: Os colaboradores são chamados a auxiliar na tomada de decisões?



Segundo o gráfico 36A, 55% dos respondentes assume recorrer à opinião dos seus colaboradores aquando da tomada de determinadas decisões, contrapondo, com os 45% que não o fazem. De facto, a inclusão dos colaboradores durante o processo de tomada de decisão é um dos pontos abordados por Ruffatto *et al.* (2017) quando agrupam os estilos de liderança em categorias. Líderes mais voltados para a tarefa tendem a preservar o respeito pela hierarquia, não aceitando opiniões dos restantes colaboradores. Por sua vez, os líderes voltados para o relacionamento caracterizam-se pelo estabelecimento de uma relação de confiança e lealdade

mútua, onde se valorizam as opiniões dos restantes colaboradores.

À maioria dos respondentes, cerca de 55%, foi-lhes solicitado que esclarecessem que colaboradores auxiliam na tomada de decisões e em que decisões isso é permitido. A tabela 9 apresenta as respostas dadas pela população.

Tabela 9: Que circunstâncias e que colaboradores auxiliam na tomada de decisões

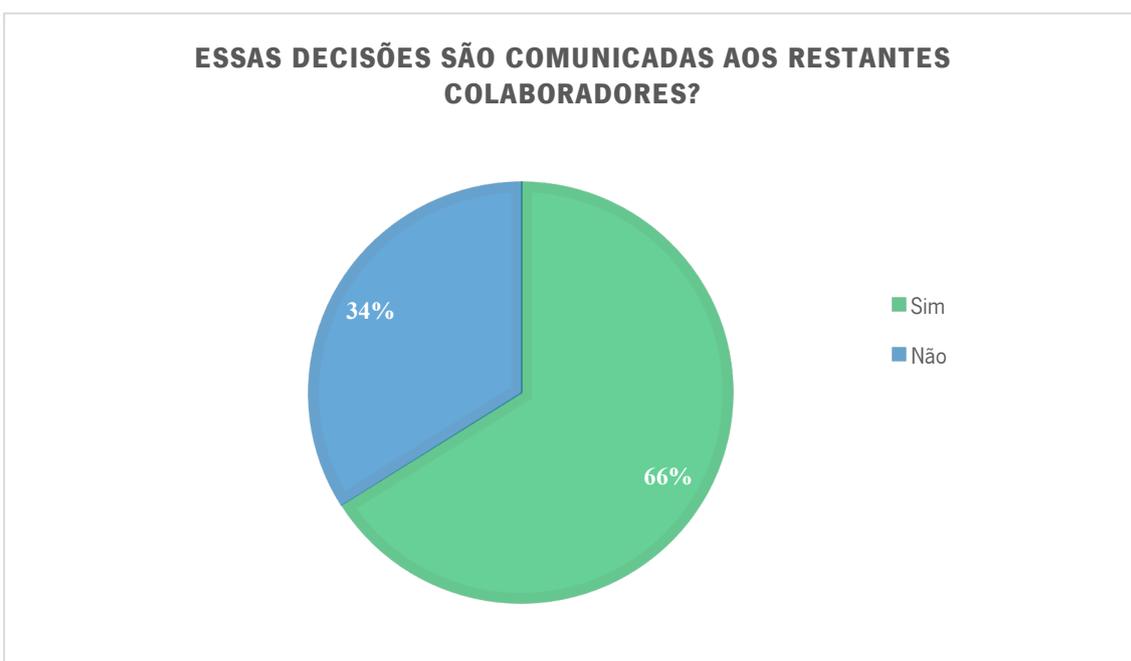
Colaboradores que auxiliam na tomada de decisões	Que decisões são tomadas com auxílio dos colaboradores
Chefes de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de stocks.
Diretores Comerciais Chefes de vendas Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões na área comercial. • Decisões de estratégia comercial. • Gestão de conflitos de clientes. • Composição de catálogos. • Gestão de exposições.
Chefias intermédias Chefes e diretores de departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões que impliquem as áreas de que são responsáveis. • Decisões operacionais.
Diretores de departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição de novas competências. • Decisões relacionadas com mudanças de processos.
Diretor Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões de estratégia corporativa. • Processo de internacionalização. • Processo de desenvolvimento do negócio.
Engenheiros	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões de I&D. • Gestão de processos de decisões tecnológicas e de inovação.
Todos os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Dependendo do assunto em questão. • Todos são família por isso auxiliam em todas as

	decisões. <ul style="list-style-type: none"> • Todas.
--	---

Analisando a tabela 9, podemos concluir que os cargos de chefia são aqueles que mais autonomia e influência detém na tomada de decisões, nomeadamente chefes de vendas, diretores comerciais, chefias intermédias e chefes e diretores de departamento. Relativamente ao tipo de decisões, estas relacionam-se, sobretudo, com decisões no âmbito da área de atuação de cada cargo, encontrando-se expostas na tabela anterior.

“Depende sempre dos setores da empresa. Quando falamos no setor financeiro e de pessoal, onde me insiro, cada elemento tem as suas funções bem definidas, no entanto, decisões de maior importância passam todas por mim. As áreas da gestão de vendas e da gestão de armazéns estão a cargo dos meus dois irmãos e, por isso, as decisões são quase todas autorizadas por eles, mas recorrendo à opinião de cada colaborador. A única área que não se encontra a cargo de nenhum familiar é a gestão de entregas que é responsabilidade de um colaborador da confiança da família que integra a empresa desde do início.” (Entrevistado B).

Gráfico 37A: Essas decisões são comunicadas aos restantes colaboradores?



No que diz respeito à comunicação das decisões aos restantes colaboradores, 66% afirma fazê-lo de diferentes formas que se encontram expostas na tabela seguinte:

Tabela 10: Formas de comunicação entre chefias e colaboradores

Forma de comunicação entre chefias e colaboradores	Nº de respostas
• Pessoalmente e passível de serem tiradas dúvidas (comunicação informal).	14
• Reunião (intercalar/semanal/mensal/trimestral/semestral/anual).	8
• Através do departamento de RH.	1
• E-mail.	2
• <i>Newsletter</i> interna.	3
• Sharepoint.	1
• Comunicado escrito ou circular.	4

Analisando a tabela 10 é perceptível observar que a maioria das empresas estudadas opta por uma comunicação mais informal, nomeadamente a transmissão dessas decisões verbalmente e pessoalmente, passível de serem tiradas todas as dúvidas. As reuniões, independentemente da regularidade, e os comunicados por escrito e circulares são também bastante utilizadas. O *sharepoint*, a *newsletter* interna, o email e o recurso ao departamento de recursos humanos são formas de comunicação mais sofisticadas e tipicamente associadas a empresas de maior dimensão, muitas delas com um grande número de colaboradores, o que acaba por facilitar a comunicação entre todos.

No seguimento dos dados expostos na tabela anterior, também os entrevistados B e C corroboram dessas formas de comunicação:

“As decisões que interferem com cada colaborador são comunicadas. Aquelas que não apresentem importância para os mesmos, não são comunicadas. As decisões podem ser comunicadas por uma circular, e-mail, reuniões ou pessoalmente, consoante o tipo de informação a transmitir.” (Entrevistado B).

“Quase todas as decisões são comunicadas pessoalmente, de forma informal. Algumas delas são comunicadas nas diversas reuniões que realizamos mensalmente.” (Entrevistado C).

Gráfico 38A: Quem exerce a função de controlo da empresa na ausência da entidade máxima?



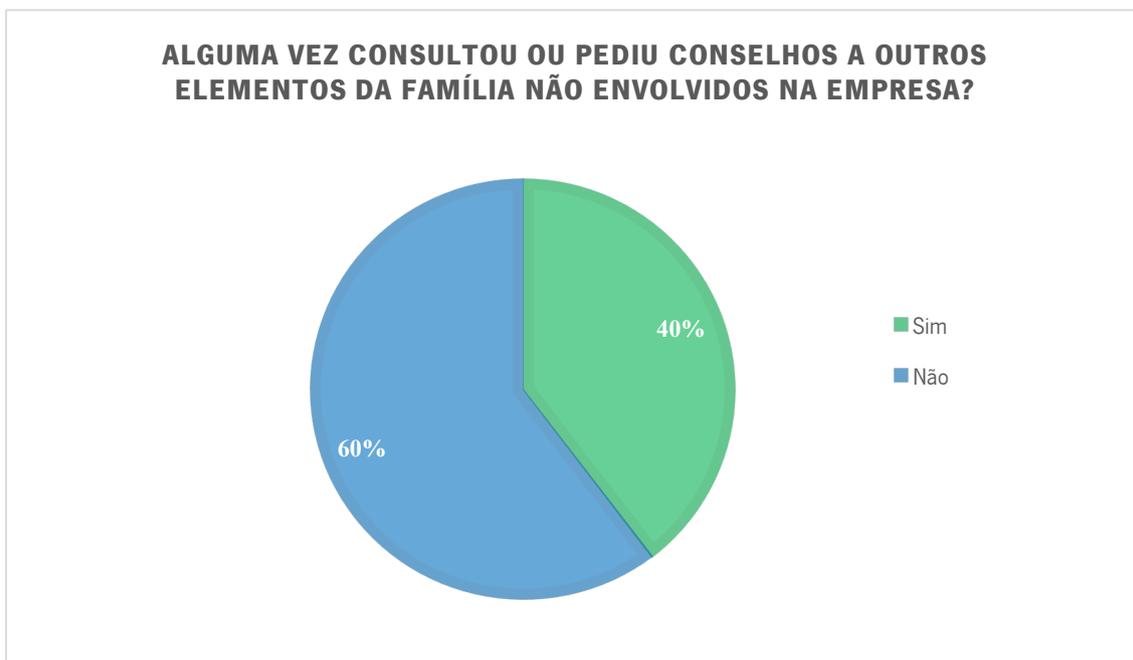
Analisando o gráfico 38A podemos deduzir que a maioria das entidades máximas, quando fora das empresas, atribui o controlo da mesma aos futuros sucessores. Os restantes sócios, administradores, chefias intermedias, chefes de vendas e administrativos também assumem particular relevância nesta questão. Curiosamente, a opção relacionada com os familiares não apresenta um valor muito expressivo, no entanto, e como vimos anteriormente no gráfico 26A, grande parte dos possíveis sucessores pertencem à família, o que de certa forma corrobora da ideia muito associada à gestão familiar.

Tanto o Entrevistado B como o Entrevistado C comprovam os dados do gráfico anterior:

“É muito raro que não esteja um dos três administradores na empresa, no entanto, se isso acontecer é um dos possíveis sucessores que assume essa função.” (Entrevistado B).

“Quem assume essa função são sempre a minha filha e o meu sobrinho, ou seja, os futuros sucessores da empresa.” (Entrevistado C).

Gráfico 39A: Recurso a conselhos de outros elementos da família não envolvidos na empresa



Relativamente ao recurso a conselhos de outros elementos da família não envolvidos na empresa, 60% dos respondentes afirma não recorrer a estas opiniões. Curiosamente, este não era o resultado esperado, dado que no gráfico 23A, a generalidade dos respondentes afirma que a empresa é tema de conversa em contexto familiar.

A tabela 11 expõe quais os familiares externos à empresa que fornecem os seus conselhos aos administradores/sócios dessas empresas.

Tabela 11: Membros da família externos à empresa que fornecem os seus conselhos

Membros da família externos à empresa	Nº de respostas
• Cônjuge (marido/esposa)	7
• Filhos	1

• Pais / Sogros	4
• Familiares diretos	5
• Irmãos (que não trabalham na empresa)	2
• Fundador	3
• Ex-colaboradores da área de chefia	1
• Chefe de vendas da família (de outra empresa)	1

Analisando a tabela anterior, podemos concluir que grande parte dos responsáveis das empresas estudadas recorre aos seus familiares mais diretos, nomeadamente os seus cônjuges, pais/sogros e irmãos.

Quanto a esta questão, o Entrevistado B refere:

“Sim, apesar do meu marido e dos meus filhos não integrarem a empresa, falo recorrentemente com eles sobre a empresa. Umhas vezes auxiliam na tomada de decisões e no fornecimento de novas ideias, outras vezes servem apenas como “ouvido”.”

No que concerne à liderança familiar, os dados apurados permitem-nos deduzir o recurso a um tipo de liderança sobretudo democrática, baseada no estabelecimento de relações de lealdade e confiança mútua entre colaboradores e chefias, tal como defendido Silva e Fossá (2014) e Noro *et al.* (2015). O facto de a maioria das empresas estudadas recorrer aos seus colaboradores no momento da tomada de decisões acaba por corroborar a ideia anteriormente exposta. A este tipo de liderança está, normalmente, associado um processo de sucessão natural e tranquilo, onde o antecessor apoia o sucessor fornecendo-lhe as orientações necessárias.

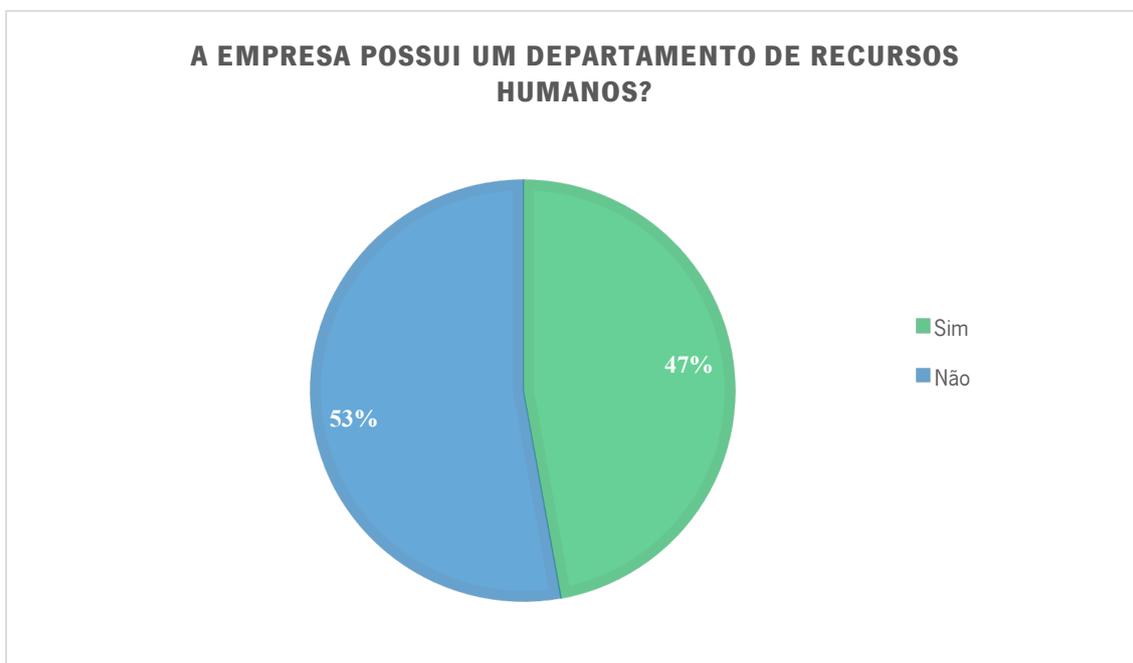
Porém, e assentando na ótica de Ruffatto *et al.* (2017), os resultados alcançados demonstram-nos que podemos estar perante uma liderança voltada para a situação, isto porque o líder possui a habilidade de identificar a situação em que se encontra, adequando o seu comportamento às exigências dessa situação. Por exemplo, quando o líder recorre aos seus colaboradores para a tomada de decisões estamos perante um líder voltado para o relacionamento, contudo, quando as entidades máximas são substituídas, sobretudo, pelos seus

futuros sucessores ou chefias diretas (como expresso no gráfico 38A), então estamos perante a presença de um líder voltado para a tarefa, onde se verifica um respeito pela hierarquia da empresa. Nesse sentido, é possível afirmar que estamos perante uma liderança orientada para a situação, onde o líder é capaz de adequar o seu comportamento conforme a situação em que se encontra.

4.5 Gestão de Recursos Humanos

Os resultados relativos à Gestão de Recursos Humanos são provenientes dos dados obtidos na secção E do inquérito A e na secção C do inquérito B, dado que esta temática foi estudada tanto na perspetiva dos administradores, CEO's e presidentes (inquérito A) como na perspetiva dos profissionais da área de recursos humanos (inquérito B). Todavia, a próxima questão que diz respeito à existência ou não de um departamento de recursos humanos só é colocada no inquérito A, dado que a população abrangida pelo outro inquérito já implica por si só a existência de um departamento de recursos humanos.

Gráfico 40A: Existência ou não de um departamento de recursos humanos



De acordo com o gráfico 40A, a generalidade das empresas estudadas, cerca de 53%, não possui um departamento de recursos humanos na sua constituição. Nesse sentido, foi questionado o porquê dessas organizações não possuírem um departamento de recursos humanos e, nesse caso, perceber quem é o responsável por essa área na empresa e que funções é que ocupa. As justificações obtidas encontram-se expressas na tabela seguinte:

Tabela 12: Justificações sobre a inexistência de um departamento de recursos humanos

<p>Porque é que a empresa não possui um departamento de RH?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Não existe um departamento porque o número de trabalhadores não se justifica e ainda é possível de serem tomadas todas as decisões pela administração.”. • “Não tem dimensão que se justifique.”. • “Apesar de termos um departamento de RH criado há 5 anos, este não se encontra bem desenvolvido onde quem ocupa essas funções acaba por acumular outras funções na área financeira.”.
<p>Quem é o responsável por tomar decisões nessa área? Essa pessoa acumula mais funções?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerência, acumulando outras funções. • Administrativo, acumulando outras funções. • Sócios, acumulando outras funções. • Administração, acumulando outras funções. • Direção geral, acumulando outras funções. • Direção comercial, acumulando outras funções.

Analisando a tabela anteriormente disponibilizada, podemos concluir que a maioria das empresas estudadas justifica a inexistência de um departamento de recursos humanos dada a dimensão das mesmas. Quanto aos responsáveis por esta área tendem a ser os administradores, os sócios, a gerência, a direção ou pessoal administrativo, acumulando essa função com outras funções. Esta situação é abordada por vários autores, como por exemplo, Cardon e Stevens (2004) e Malta *et al.* (2017).

Sobre esta questão, os entrevistados B e C referem:

“Bem, não temos um departamento exclusivo de RH, no entanto, todas as questões relacionadas com os recursos humanos são tratadas pelo departamento financeiro. Não existe um departamento propriamente dito porque não consideramos que haja um número de colaboradores suficiente para isso, mas a pessoa que está encarregue por essa área tem algumas formações e pós-graduações na área, mas não se dedica exclusivamente a isso.” (Entrevistado B).

“A nossa empresa não possui um departamento de recursos humanos, aliás, nem se justifica. Não temos colaboradores suficientes que justifiquem ter uma equipa dedicada ao pessoal. Quem assume essa função, nomeadamente, o recrutamento somos nós, sócios. Tudo o resto tem estado cada vez mais nas mãos dos futuros sucessores, mas não desempenham só essas funções.” (Entrevistado C).

O entrevistado A, por sua vez, quando questionado sobre o modo de funcionamento do departamento em que se insere, refere:

“O nosso departamento de RH conta com cinco profissionais, incluindo o nosso diretor, e só desempenhamos funções da nossa área. O nosso diretor de recursos humanos é quem toma as decisões finais ao nível da gestão de RH. Estamos distribuídos consoante áreas, nomeadamente, ao nível do recrutamento e seleção, formação e acolhimento, processamento salarial e aspetos ligados ao direito de trabalho.” (Entrevistado A).

Gráfico 41A: Existência ou não de planos de formação, acolhimento e integração de colaboradores?

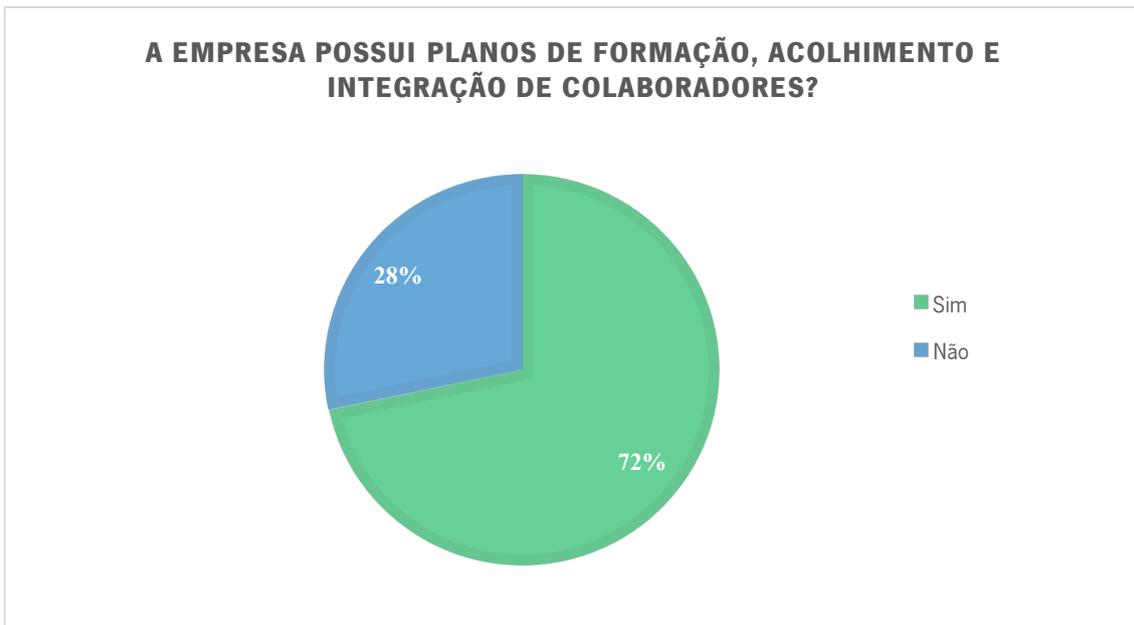
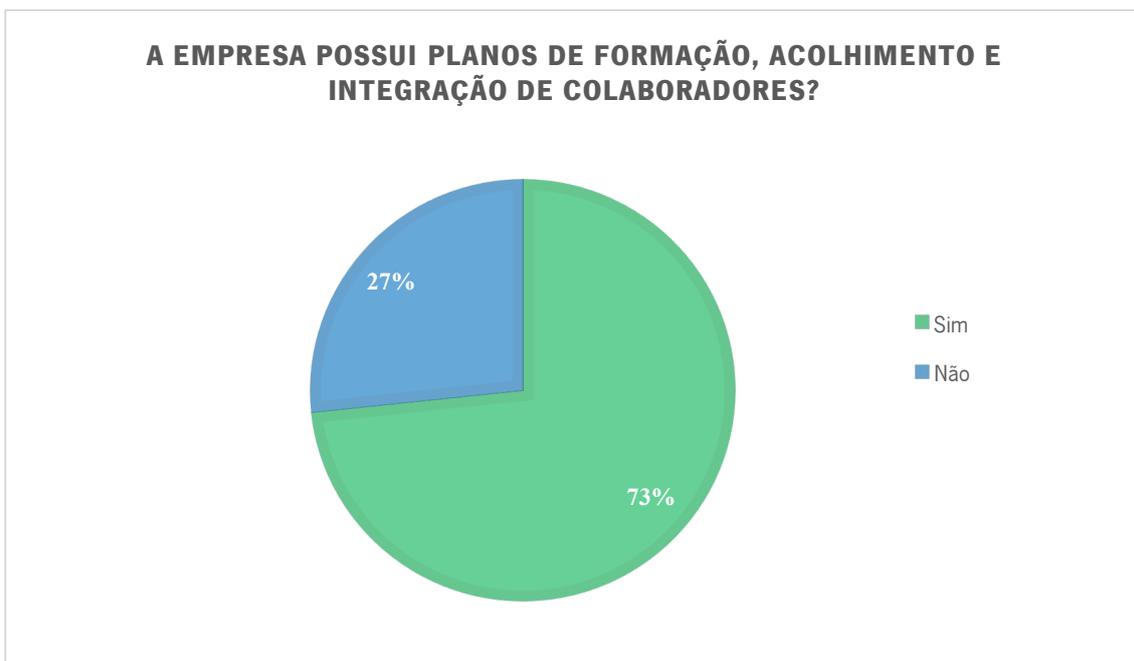


Gráfico 41B: Existência ou não de planos de formação, acolhimento e integração de colaboradores?



De acordo com os gráficos 41A e 41B, a grande maioria das empresas estudadas possui planos de formação, acolhimento e integração de colaboradores, dado que apresentam valores de 72% e 73% respectivamente.

Assumindo a mesma posição que a maioria dos respondentes, os entrevistados B e A explicam a forma de atuação das suas organizações:

“No início do ano são elaborados planos de formação para cada área ou função da empresa. Esse plano é definido pela responsável pela área dos recursos humanos, porém, são aprovados por mim. Como é evidente, há formações que se adequam mais a umas funções do que a outras, ou seja, as formações são adequadas conforme a sua necessidade e funções dos colaboradores. (...) Não, não existe um plano formalizado (relativamente à existência de um manual de acolhimento e integração de colaboradores). Quando surge um novo colaborador, este é acompanhado por um colega que executa a mesma função como forma de o orientar na empresa. Mas como somos relativamente poucos, todos nos conhecemos e acabamos todos auxiliar nesse processo.” (Entrevistado B).

“Não, nem todos têm o mesmo tipo de formação. Infelizmente, o obrigatório que agora são 35 horas por ano nem sempre é cumprido por todos os colaboradores. Eu posso dizer que neste momento, nós temos em curso três formações: uma de Excel, uma de Inconterms específica para a área dos transportes e uma outra de gestão de stress e conflitos específica para os operadores da área da logística. (...) Quanto ao acolhimento e integração de colaboradores, temos um manual de acolhimento para o colaborador e um manual de ética e conduta no trabalho que fornecemos a todos os novos colaboradores no primeiro dia do trabalho.” (Entrevistado A).

Aos respondentes que afirmam a existência de planos de formação nas suas empresas, foi-lhes solicitado que esclarecessem a localização dessas formações e as características desses formadores, tal como poderemos analisar com os gráficos seguintes.

Gráfico 42A: Localização das formações

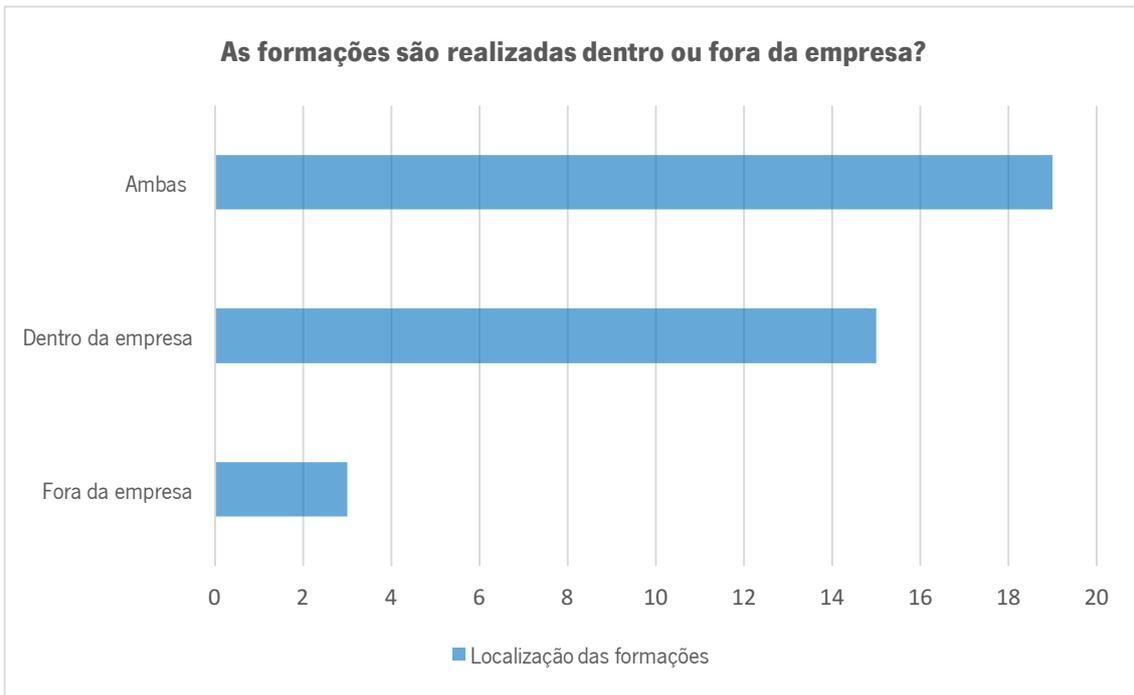
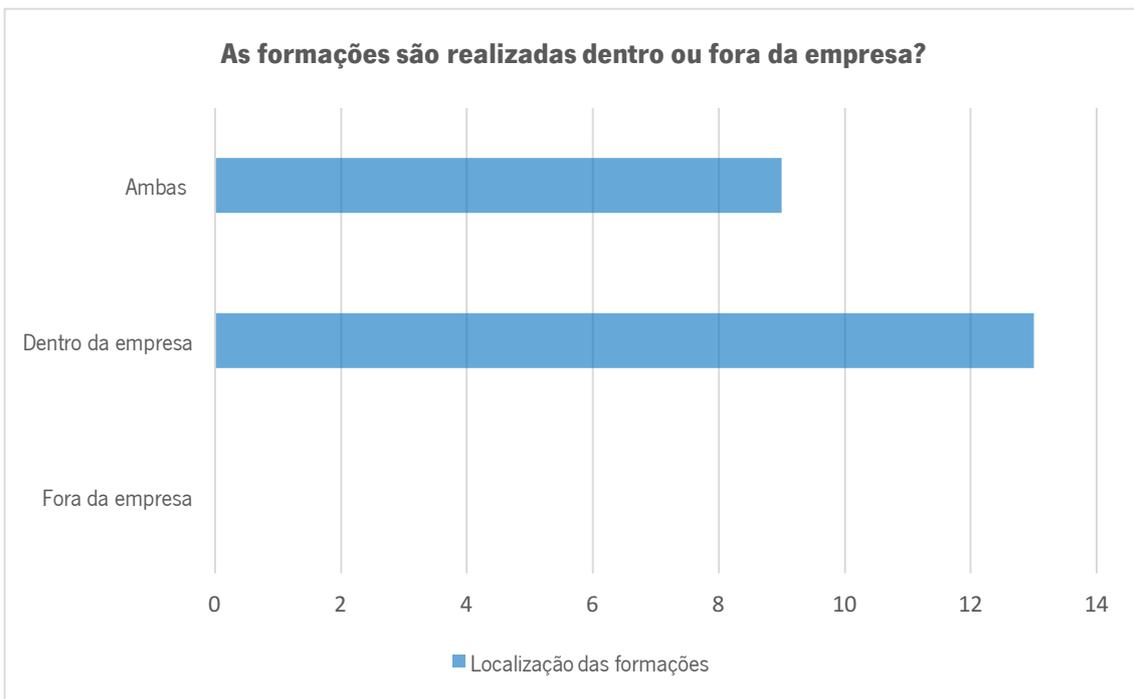


Gráfico 42B: Localização das formações



Os gráficos 42A e 42B demonstram que grande parte das empresas inquiridas afirmam optar por formações dentro das próprias instalações ou por utilizar esses dois métodos de formação, tanto internamente como externamente. O que parece importante revelar é que as formações realizadas exclusivamente fora das empresas não apresentam valores consideráveis,

algo que pode ser justificado pelos custos associados a este tipo de formações, nomeadamente custos de transporte, hospedagem e alimentação dos participantes.

Gráfico 43A: Caracterização dos formadores

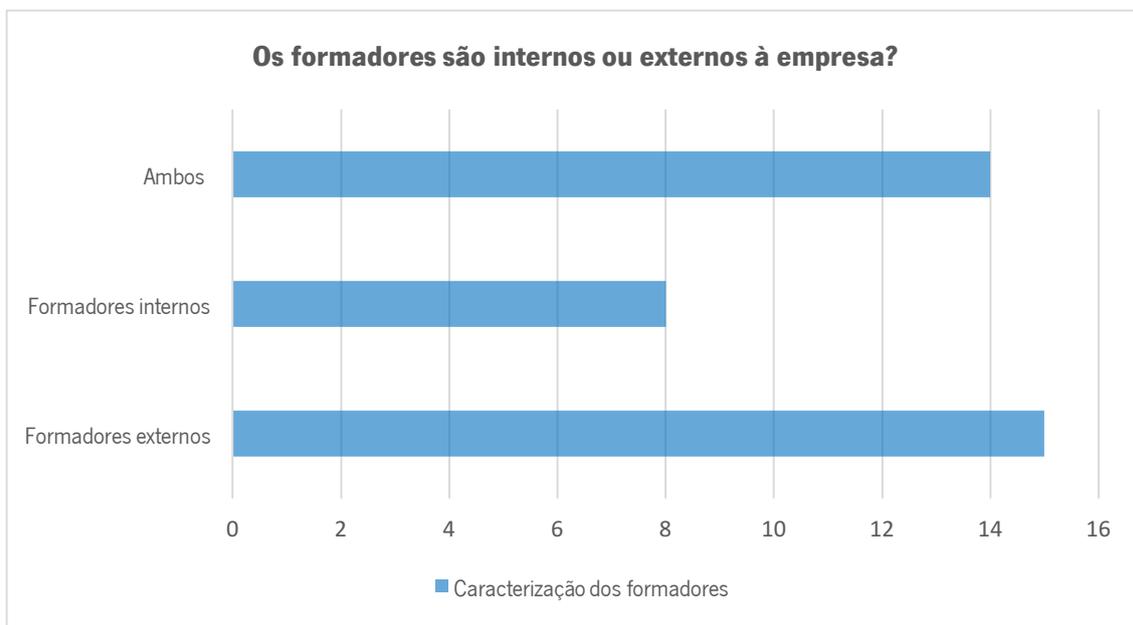
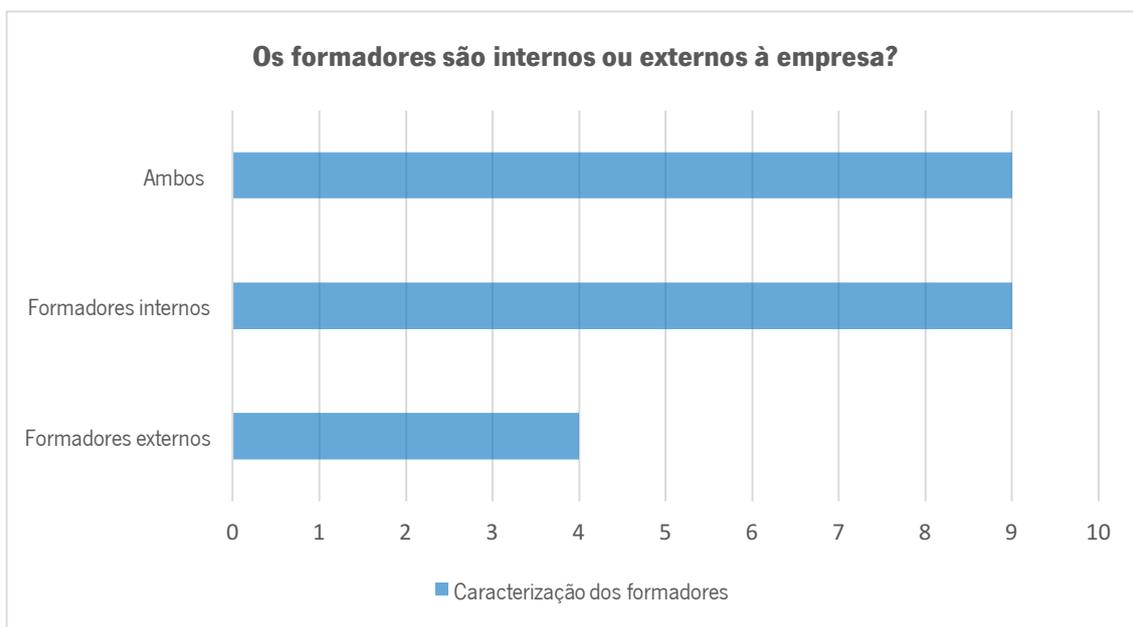


Gráfico 43B: Caracterização dos formadores



Relativamente ao recurso a formadores internos ou externos e, de acordo com o gráfico 43A, as empresas pelo inquérito A abrangidas recorrem, sobretudo, a formadores externos ou à combinação dos dois tipos de formadores, internos com externos. O importante de realçar é que o recurso a formadores exclusivamente internos não é de todo o método mais escolhido. Todavia

e, segundo o gráfico 43B, as empresas por este inquérito abrangidas tendem a recorrer a formadores internos e à combinação dos dois tipos de formadores. Esta oposição de resultados pode ser explicada pelas qualificações da mão-de-obra, dado que as empresas de menor dimensão, por norma, possuem uma mão-de-obra menos qualificada quando comparada com as empresas de maior dimensão, daí a diferença relativamente aos dados obtidos.

No entanto e, perante a análise da literatura especializada, Westhead e Storey (1997) e Santos (2016) não corroboram com os dados obtidos. Os autores afirmam que nas grandes empresas, os colaboradores são mais propensos a frequentar cursos externos, enquanto que em empresas mais pequenas, a oferta de formação é, normalmente, mais informal e de pouca duração, muitas vezes associada à transmissão do conhecimento de um colaborador para o outro. De facto, os dados obtidos neste trabalho académico contrariam os autores acima mencionados.

Gráfico 44A: Recrutamento e seleção



Gráfico 44B: Recrutamento e seleção



Analisando os gráficos 44A e 44B, podemos concluir que o recrutamento e seleção nas empresas estudadas tende a ser realizado com recurso a colaboradores externos à família. Contrariando o que seria esperado e, de acordo com os resultados apresentados, estas empresas não dão primazia aos membros da família quando se encontram em processo de recrutamento e seleção. Esta situação pode ser explicada pelas palavras do Entrevistado C:

“Obviamente que os sucessores têm o seu lugar garantido na empresa, até porque nunca aceitaria um sucessor externo, no entanto, quando recrutamos para outras funções da empresa preferimos colaboradores externos. (...) Porque não temos qualquer relação estabelecida e não corremos o risco de haver excesso de confiança nem mal entendidos entre superiores e colaboradores.”

Gráfico 45A: Fontes de recrutamento

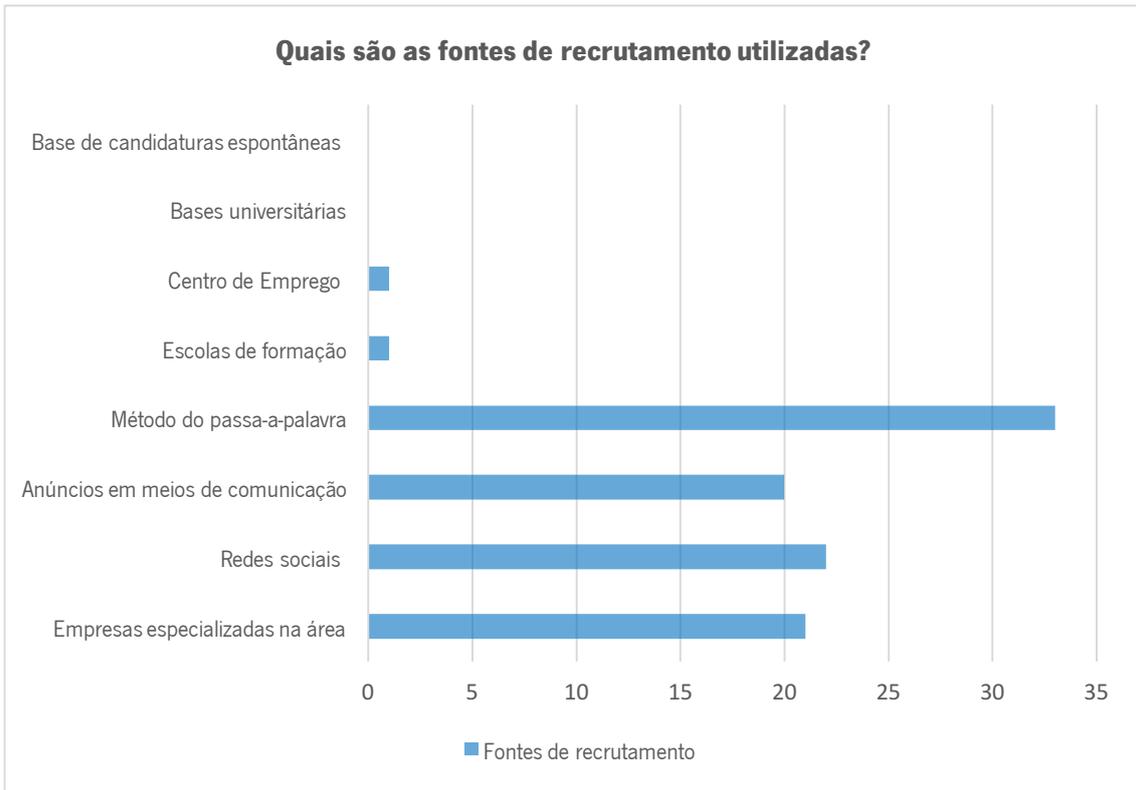
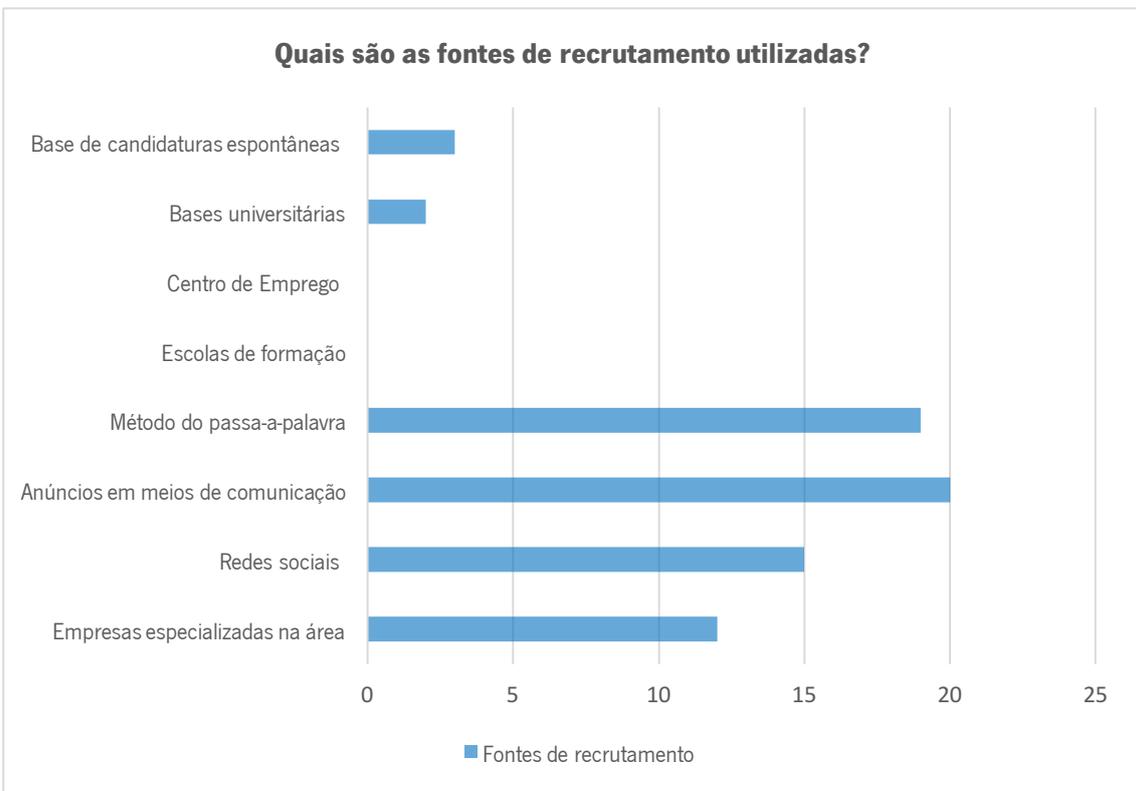


Gráfico 45B: Fontes de recrutamento



Perante os resultados expostos nos gráficos 45A e 45B, as fontes de recrutamento mais utilizadas são o método do passa-a-palavra, os anúncios em meios de comunicação, as redes sociais e empresas especializadas na área, tal como Cardon e Stevens (2004) defendem.

Corroborando os resultados obtidos, os entrevistados A e C afirmam:

“Quando necessitamos de trabalho temporário recorremos à Randstad, maioritariamente para vagas de operadores de armazém. Recorremos também a empresas especializadas com a Michael Page que fazem a procura de candidatos mais qualificados, mais concretamente, para cargos mais específicos e altos como gestores operacionais. Em paralelo a isso, colocamos a vagas disponíveis no nosso site, no Sapo Empresas, no Net Empregos e, mais recentemente, também no LinkedIn.” (Entrevistado A).

“Colocamos as vagas disponíveis no nosso website, em vários sites de empregos e nas redes sociais. Algumas vezes também chegam até nós candidatos que tiveram conhecimento das vagas através de outros funcionários ou do típico passa-a-palavra.” (Entrevistado B).

Gráfico 46A: Quem toma a decisão final de contratar?

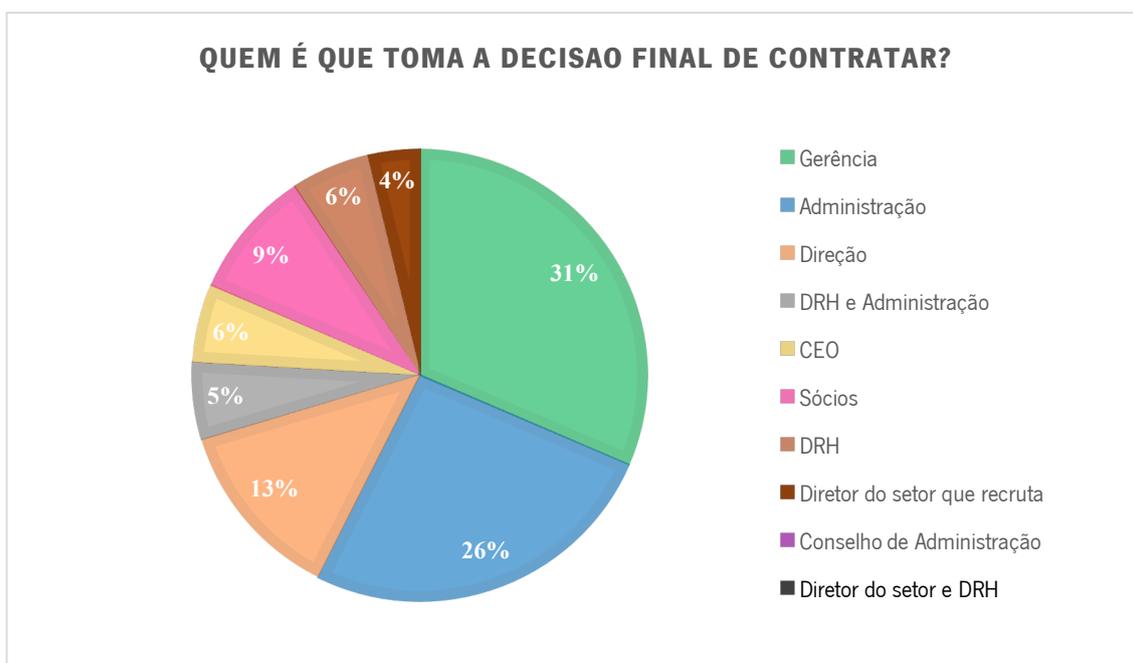
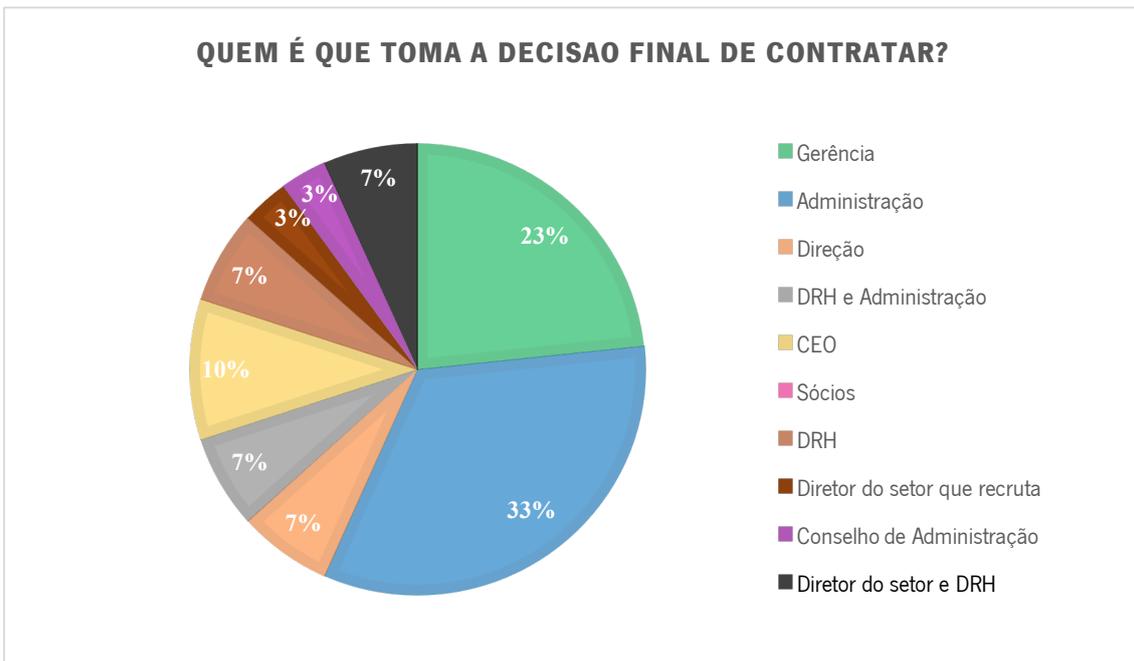


Gráfico 46B: Quem toma a decisão final de contratar?



O gráfico 46A afirma que a decisão final de contratar está, na generalidade, a cargo da gerência, da administração ou da direção a empresa, assumindo valores de 31%, 26% e 13% respectivamente. Quanto ao gráfico 46B, este demonstra-nos que também aqui a gerência e a administração assumem o maior destaque, no entanto, surgem outras opções com alguma relevância, tais como: o diretor de recursos humanos isoladamente e em conjunto com a administração, o conselho de administração e o diretor do setor que recruta.

Quanto a esta questão, os três entrevistados são bastante claros, afirmando que:

“Relativamente à decisão final de contratar, são os diretores do departamento que está a recrutar quem decide. Imagine, há uma vaga para a área marítima, a decisão e a escolha do candidato é sempre da responsabilidade do diretor do departamento. (...) Sim, nós podemos sempre dar o nosso parecer, mas a decisão final é do diretor do departamento. Já aconteceu nós não validarmos um candidato e ele ser contratado na mesma.” (Entrevistado A).

“Quem faz a primeira seleção de candidatos é a responsável pela área dos recursos humanos da empresa. Porém, o processo de análise de candidaturas e a decisão final é sempre da administração, recebendo o feedback dessa profissional.” (Entrevistado B).

“Sou eu e o meu irmão, ou seja, a administração. Todos os assuntos que envolvem a

contratação de um funcionário novo é uma decisão inteiramente nossa.” (Entrevistado C).

Corroborando os dados obtidos, a literatura estudada enfatiza que neste tipo de empresas são os proprietários que lidam e tomam decisões relativas à contratação de mão-de-obra, enquanto que nas grandes empresas existem departamentos especializados na área de recursos humanos que adotam métodos formais mais sofisticados (Greenidge *et al.*, 2012). Segundo Cardon e Stevens (2004) e Malta *et al.* (2017), o facto de a maioria das pequenas e médias empresas não possuir um departamento de recursos humanos formal, no fundo todas as empresas possuem as suas próprias políticas de recrutamento e seleção, mesmo que estas sejam apenas subentendidas.

Gráfico 47A: Existência ou não de um sistema de avaliação

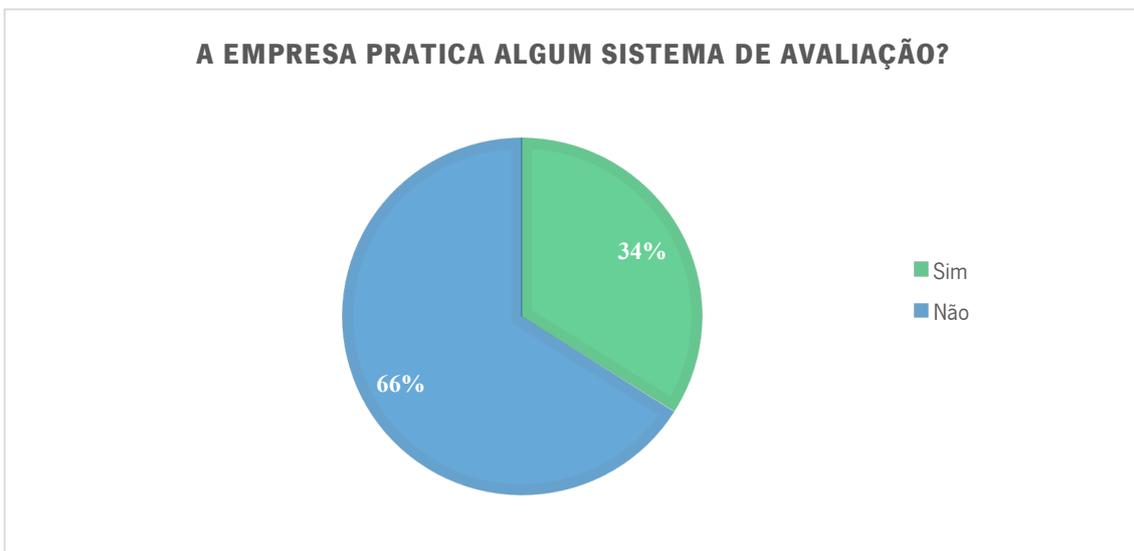
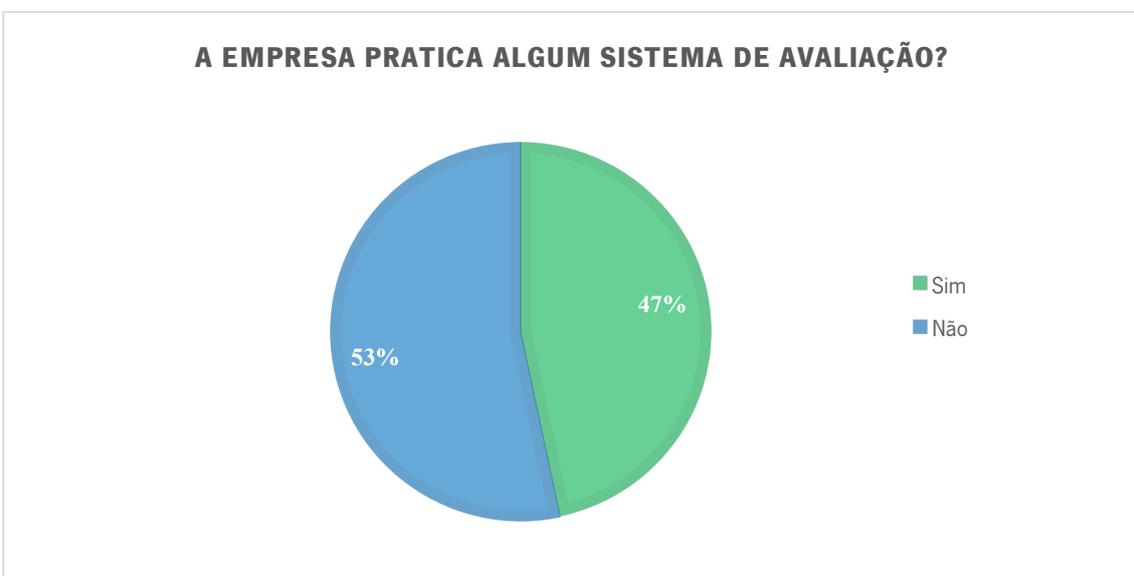


Gráfico 47B: Existência ou não de um sistema de avaliação



Analisando os gráficos 47A e 47B, podemos concluir que a generalidade das empresas participantes não pratica nenhum sistema de avaliação, assumindo valores de 66% e 53% respetivamente. É importante salientar que embora a diferença não seja muito significativa, o certo é que o número de empresas com sistemas de avaliação é superior nos respondentes do inquérito B, como exposto no último gráfico.

Corroborando os resultados obtidos relativamente a esta questão, o Entrevistado B afirma:

“Não, não existe nenhum sistema formalizado (relativamente à existência de um sistema de avaliação). As avaliações de desempenho que elaboramos são bastante informais, consistindo numa troca de ideias e opiniões entre os administradores ao longo de todo o ano sobre cada colaborador. Evidentemente, todos os colaboradores são avaliados, exceto os administradores.” (Entrevistado B).

Contrariando os resultados obtidos, surge então o depoimento do Entrevistado A:

“É um sistema formal aprovado pela administração com prazos muito específicos, embora seja algo que ainda está a sofrer algumas alterações. Esse sistema é enviado para todas as chefias de equipa e é preenchido em conjunto pelos colaboradores e chefias sendo, posteriormente enviado para o departamento de RH (...) Todos são avaliados mesmo os familiares, com exceção dos administradores.” (Entrevistado A).

Aos respondentes que afirmam a existência de um sistema de avaliação, foi-lhes solicitado que esclarecessem algumas questões acerca desse processo.

Gráfico 48A: Quem é o responsável pelo processo de avaliação?

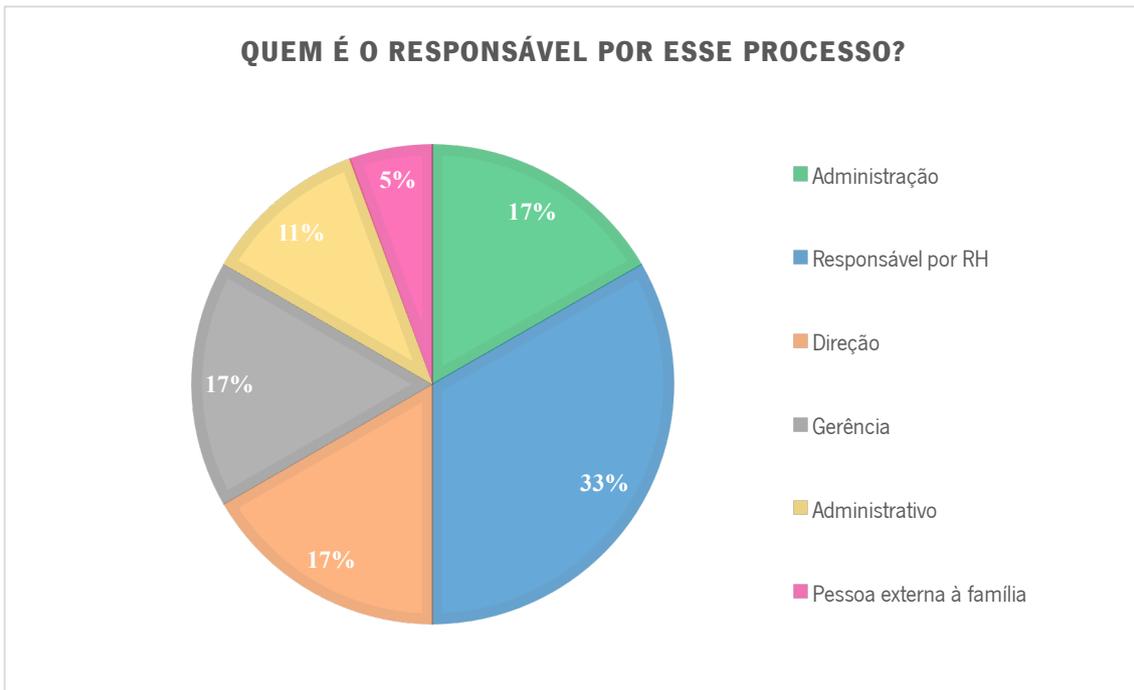
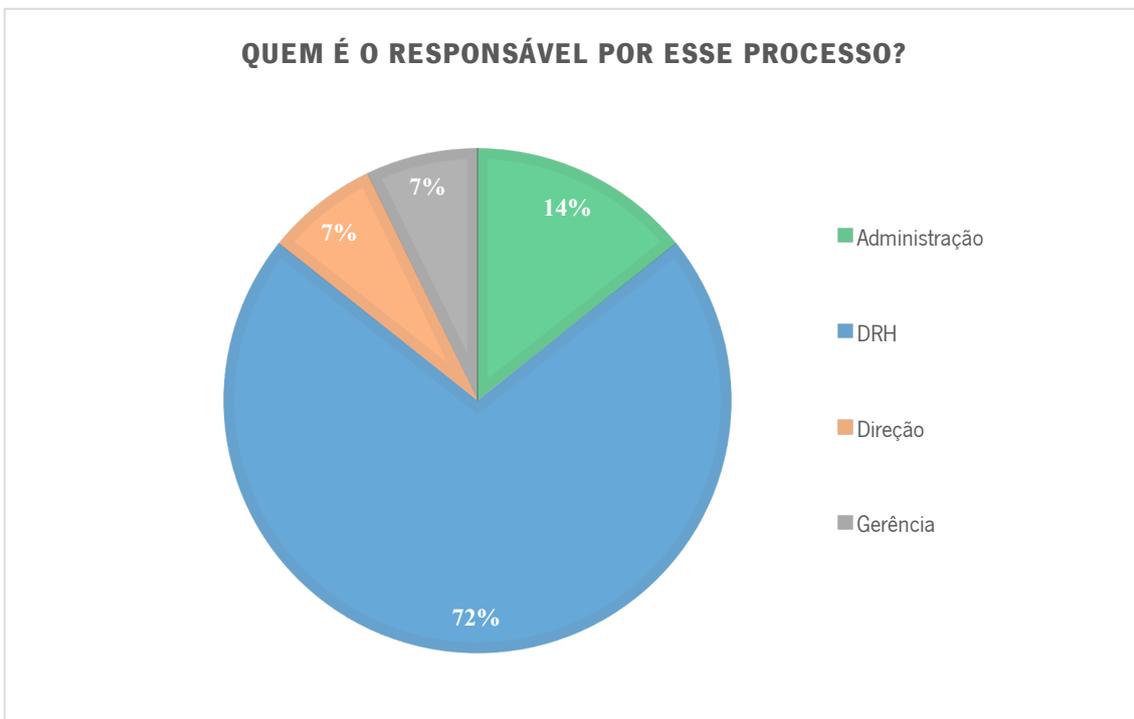


Gráfico 48B: Quem é o responsável pelo processo de avaliação?



O gráfico 48A demonstra-nos que este processo, normalmente, está a cargo do responsável pela área de recursos humanos, embora também a administração, a direção e a gerência assumam esse papel. Relativamente ao gráfico 48B, o diretor de recursos humanos

apresenta um valor bastante expressivo, cerca de 72%. Quanto aos entrevistados, esta questão já é respondida nas últimas citações do Entrevistado A e do Entrevistado B.

Gráfico 49A: Os colaboradores sabem como são avaliados?

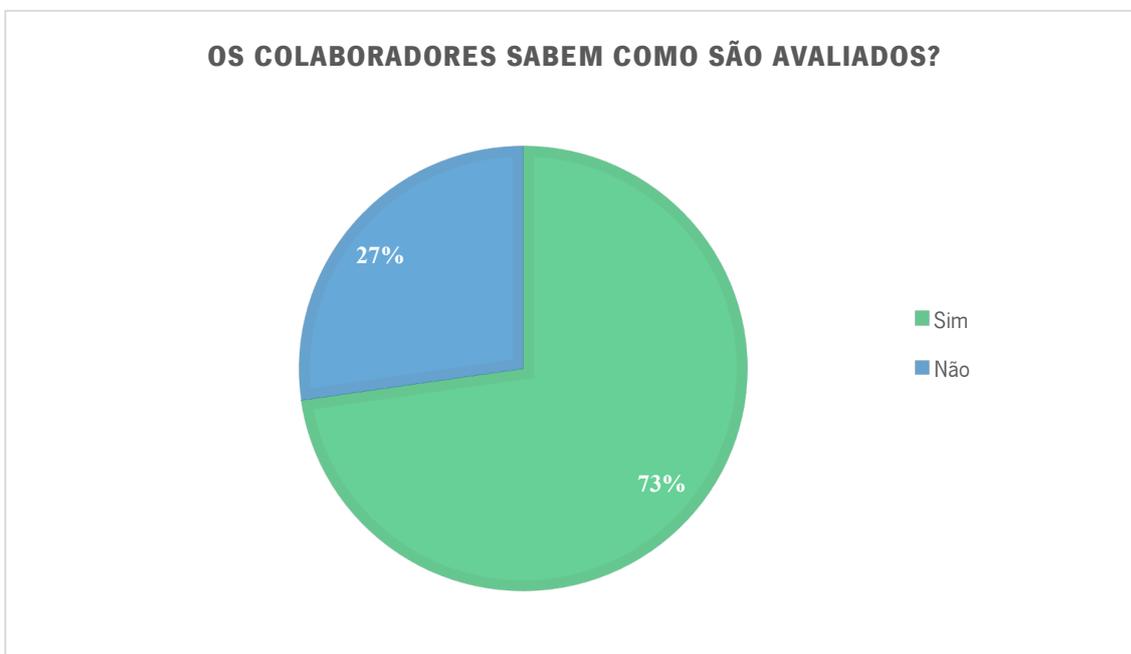
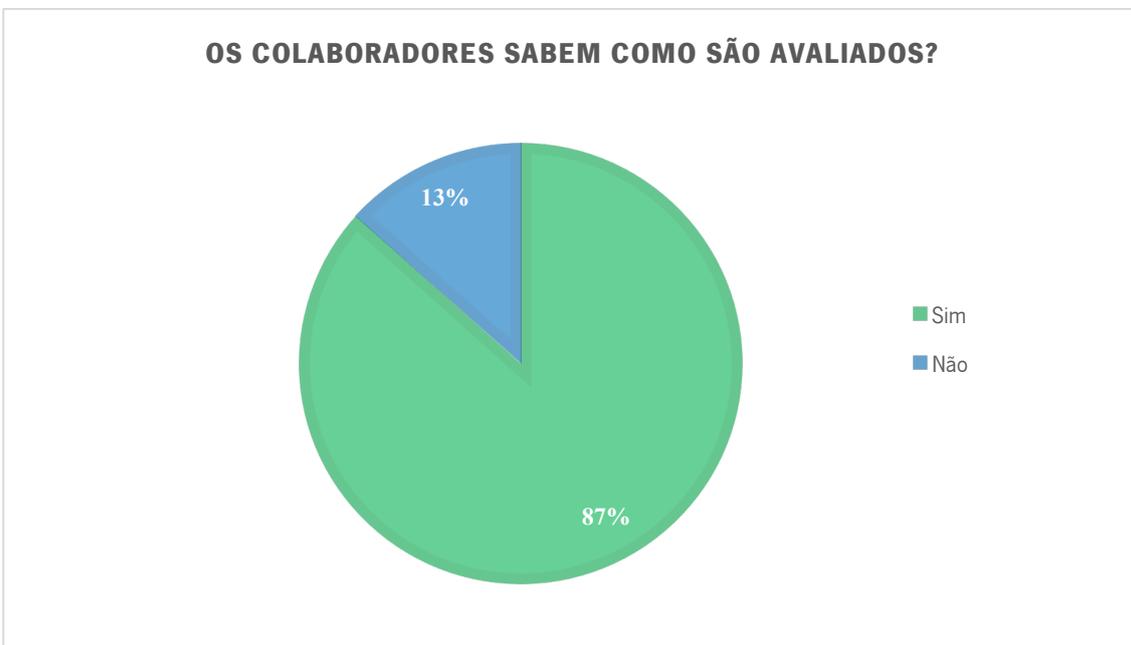


Gráfico 49B: Os colaboradores sabem como são avaliados?



Analisando os gráficos acima apresentados, podemos afirmar que a generalidade das empresas estudadas informa os seus colaboradores dos parâmetros a que são avaliados.

Gráfico 50A: Os colaboradores recebem *feedback* dessa avaliação?

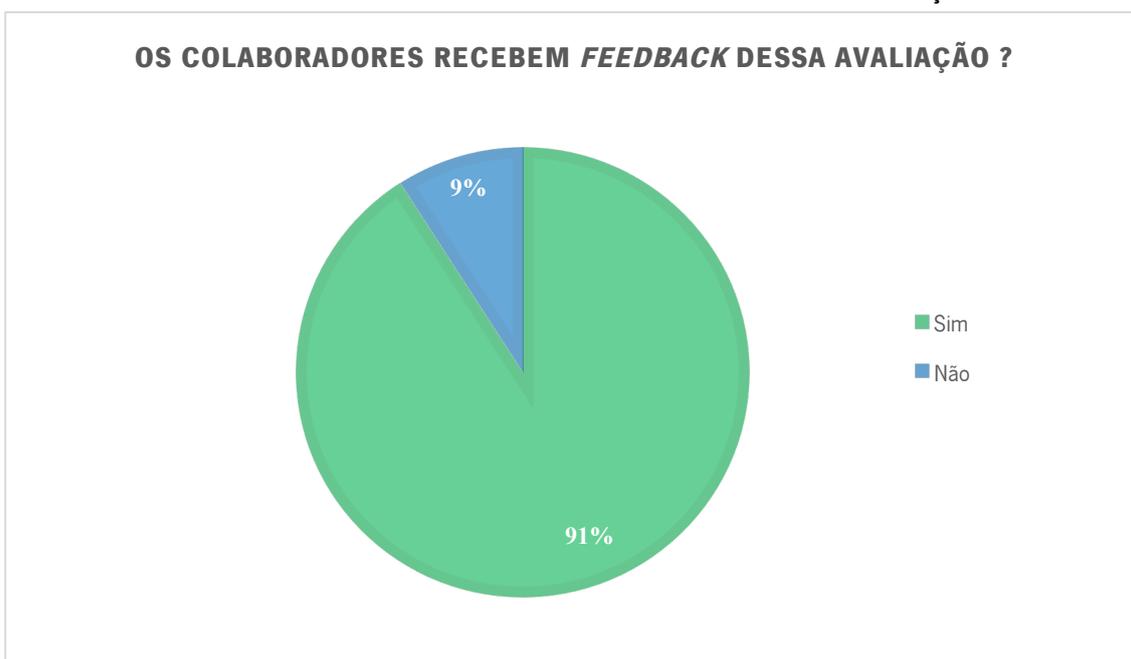
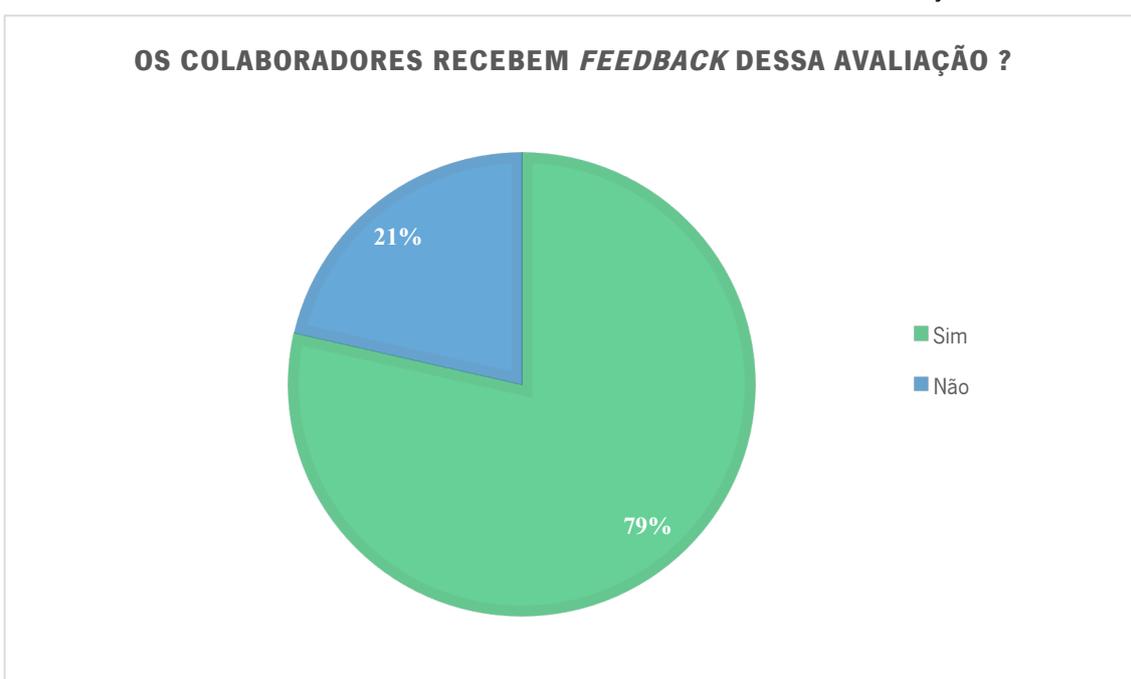


Gráfico 50B: Os colaboradores recebem *feedback* dessa avaliação?



Segundo os gráficos 50A e 50B, podemos afirmar que a maioria das empresas participantes, cerca de 91% e 79%, dá feedback das suas avaliações aos seus colaboradores.

Corroborando os resultados obtidos relativamente a esta questão, os entrevistado A e B afirmam:

“Sim, todos sabem os parâmetros porque participam no preenchimento desse sistema. Quanto ao feedback, como a avaliação resulta de uma reunião entre a chefia e o colaborador, então o feedback é dado na hora.” (Entrevistado A).

“Sim, não existe nada formalizado, mas sabem o que é avaliado. Relativamente ao feedback, esse é dado quase diariamente quando nos referimos a uma avaliação mais superficial. Quando falamos de uma avaliação mais pormenorizada é feita uma reunião, normalmente trimestralmente.” (Entrevistado B).

Gráfico 51A: Como é que os colaboradores recebem feedback dessa avaliação?

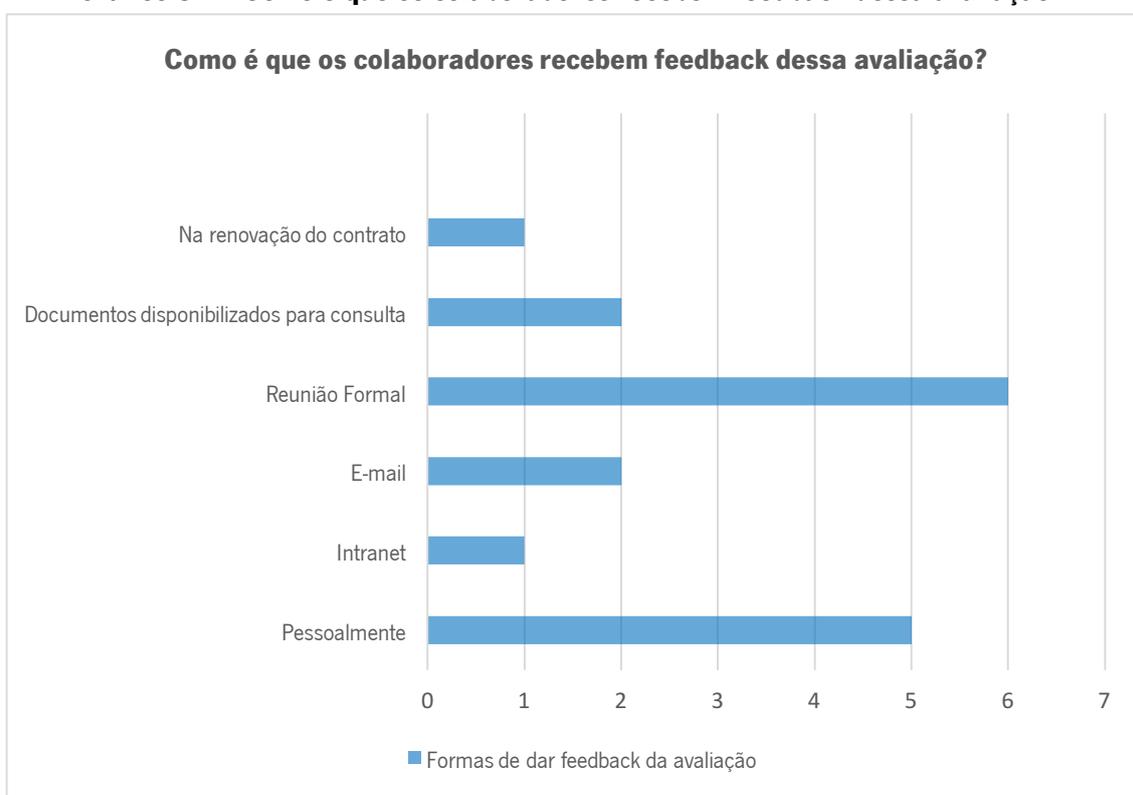
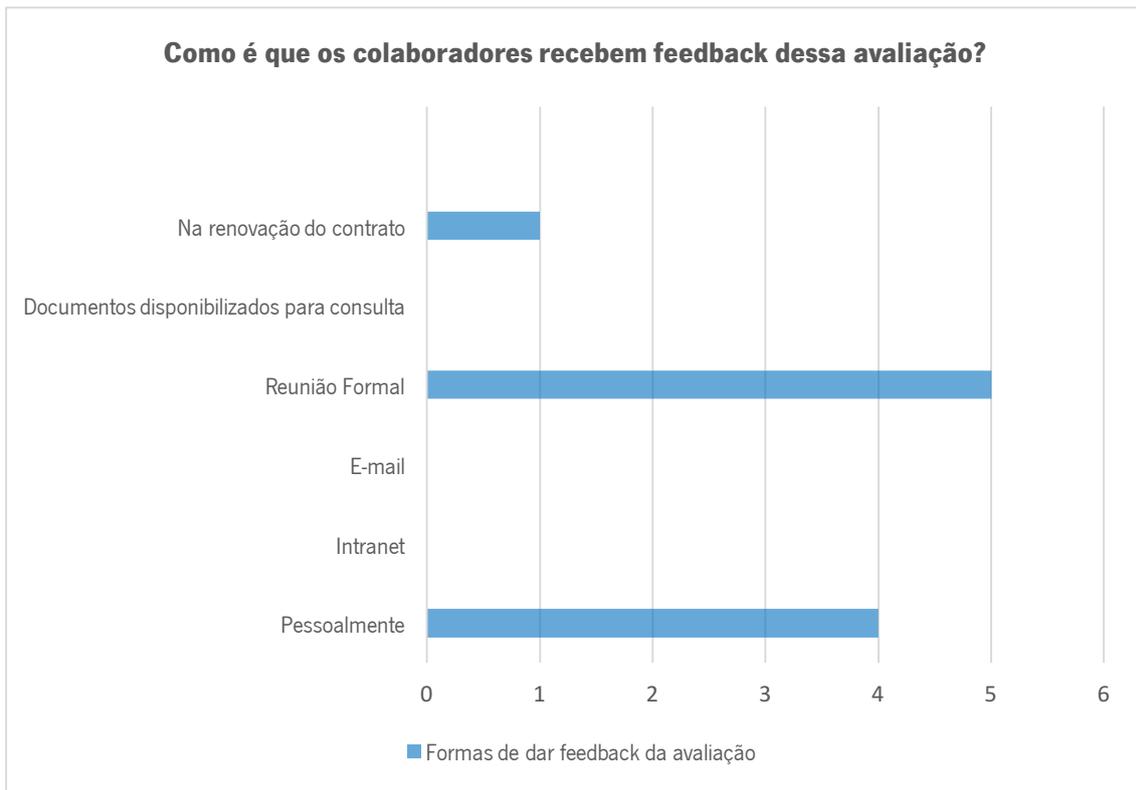


Gráfico 51B: Como é que os colaboradores recebem feedback dessa avaliação?



Relativamente à forma como os colaboradores recebem feedback dessa avaliação, esta tende a ser transmitida pessoalmente ou através de uma reunião formal entre ambas as partes, como exposto nos gráficos acima apresentados, gráficos 51A e 51B. Quanto a esta questão, as últimas citações do Entrevistado A e do Entrevistado B já esclarecem este ponto.

Gráfico 52A: Diferenças salariais entre membros da família e colaboradores externos à família?

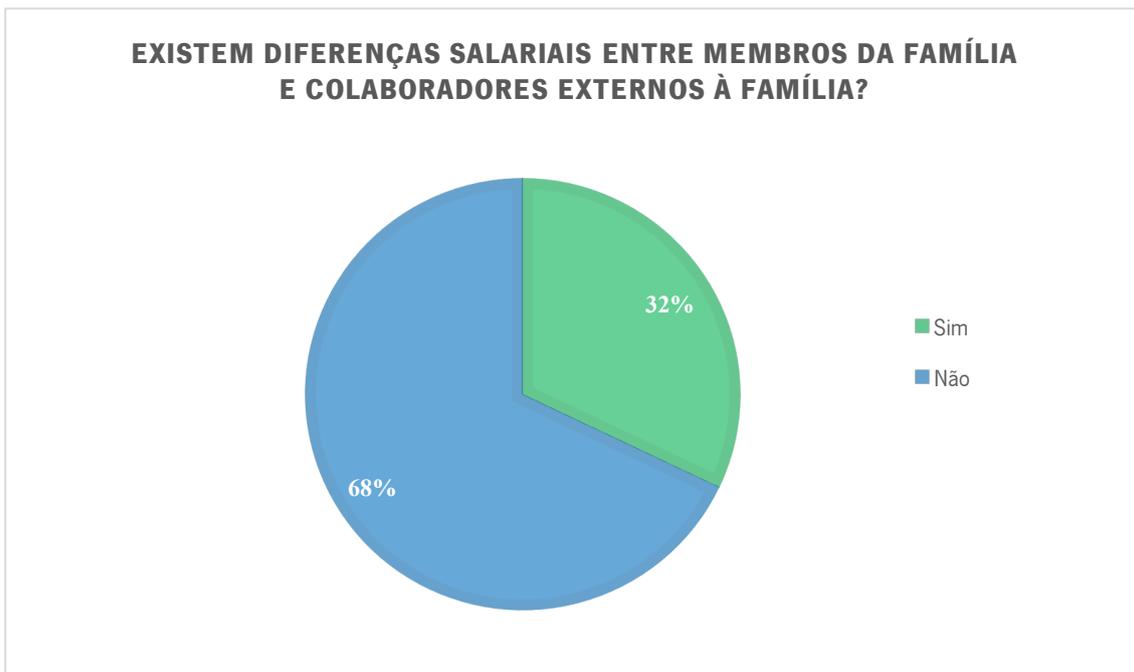
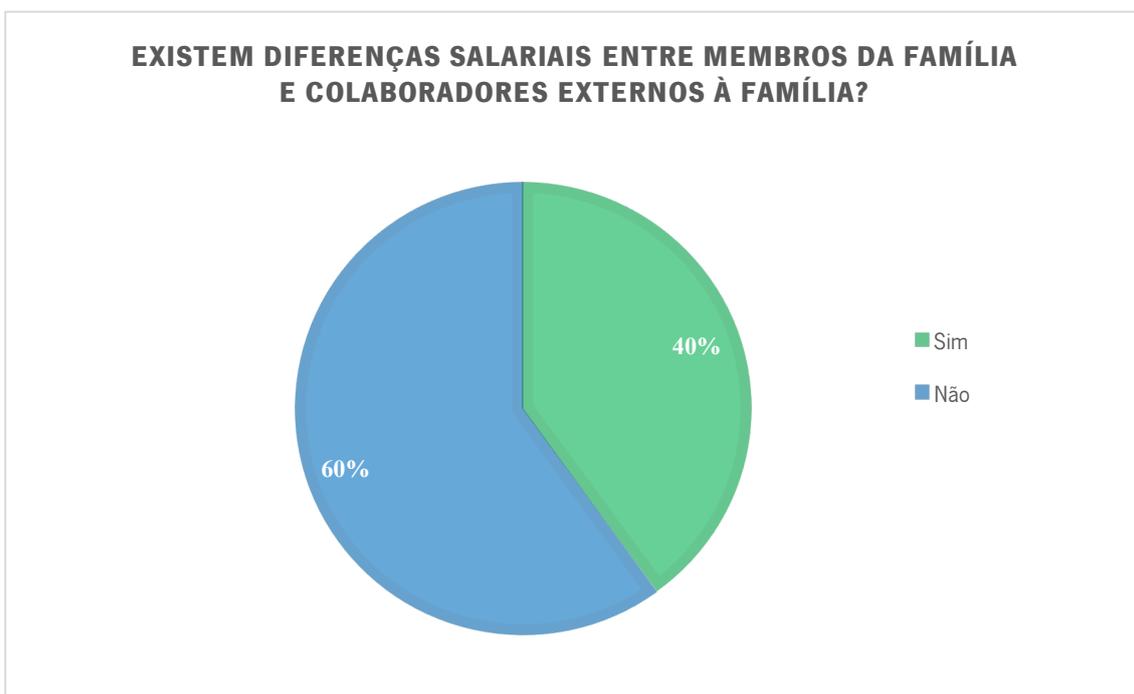


Gráfico 52B: Diferenças salariais entre membros da família e colaboradores externos à família?



No que diz respeito às diferenças salariais entre membros da família e colaboradores externos à família, a grande maioria das empresas não fomenta essas práticas, como expresso nos gráficos 52A e 52B. Todavia, ainda se verifica uma quantidade expressiva de empresas onde

de facto se verificam essas diferenças salariais. Nesse sentido, a tabela seguinte ilustra as justificações dos respondentes acerca da existência de diferenças salarias entre membros da família e colaboradores externos à família.

Tabela 13: Justificações sobre a existência de diferenças salariais entre membros da família e colaboradores externos à família

<p>Justificações do Inquérito A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Os cargos exercidos por familiares são cargos de chefia e por isso mais bem remunerados.” • “A administração e os próprios sucessores acabam por ter uma remuneração mais elevada, uma vez que exercem funções de maior responsabilidade e é também uma forma de incentivar a família a manter o negócio.” • “Sempre foi assim estipulado.” • “Eu assumo as mesmas funções que outros colegas, apesar de possuir mais autonomia e, por isso, o meu salário é mais alto do que o delas.” • “Porque assumem funções mais importantes e permanecem na empresa há mais tempo.” • “Capacidade de desempenho de funções.” • “Existem diferenças não porque são membros familiares, mas sim porque ocupam outros cargos na empresa.”
<p>Justificações do Inquérito B</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Diferentes responsabilidades na hierarquia.” • “A administração e os próprios sucessores acabam por ter uma remuneração mais elevada, uma vez que exercem funções de maior responsabilidade e é também uma forma de incentivar a família a manter o negócio.” • “Varia entre categorias profissionais.” • “Por razões familiares.” • “Dão benefícios extra aos membros familiares.” • “Nunca foi explicado.”

Analisando a tabela anterior, podemos concluir que todas as justificações surgem relacionadas com o facto de serem cargos de chefia com maior responsabilidade ou porque é uma forma de incentivar à continuidade da empresa ou porque desempenham mais de que uma função.

Os entrevistados B e C afirmam:

“Não, existem é funções distintas (em relação às diferenças salariais). Por exemplo, os três administradores da empresa têm o mesmo valor salarial. O meu sobrinho que é um possível sucessor tem o mesmo salário que os restantes colegas com a mesma função, porém possui outros benefícios, como por exemplo, ter carro da empresa.” (Entrevistado B).

“Sim, existem. Não há propriamente uma razão para que isso aconteça, mas acaba por ser uma forma de os motivar a dar continuidade ao negócio da família.” (Entrevistado C).

Gráfico 53A: Existem atribuições de benefícios ou incentivos aos colaboradores?

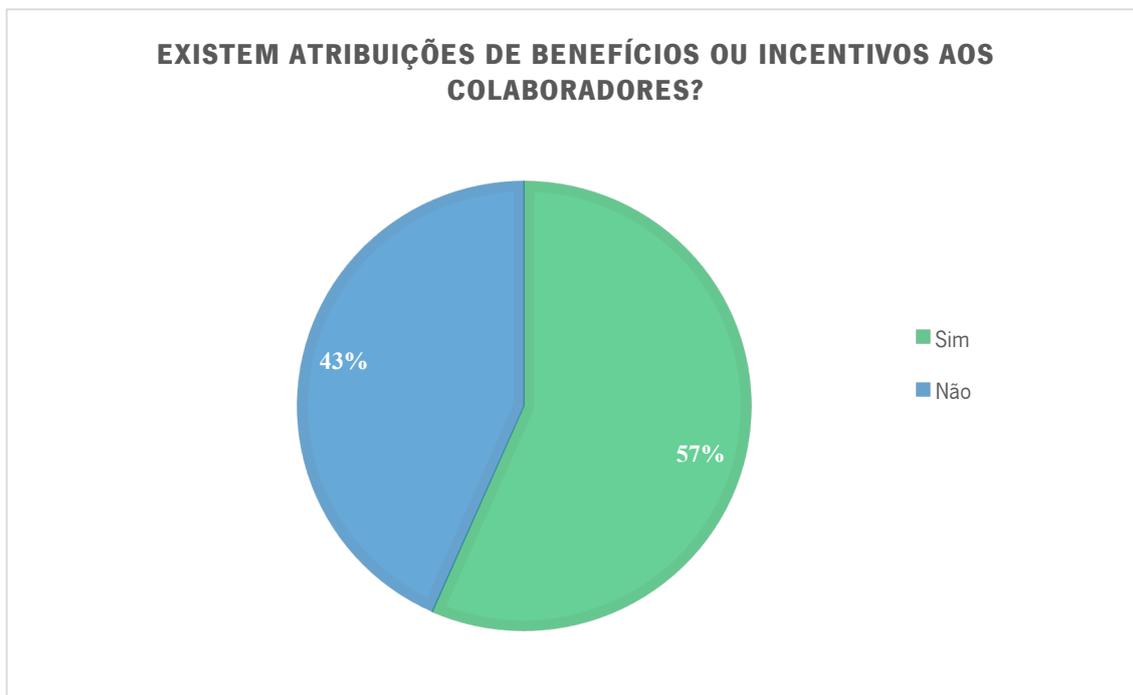
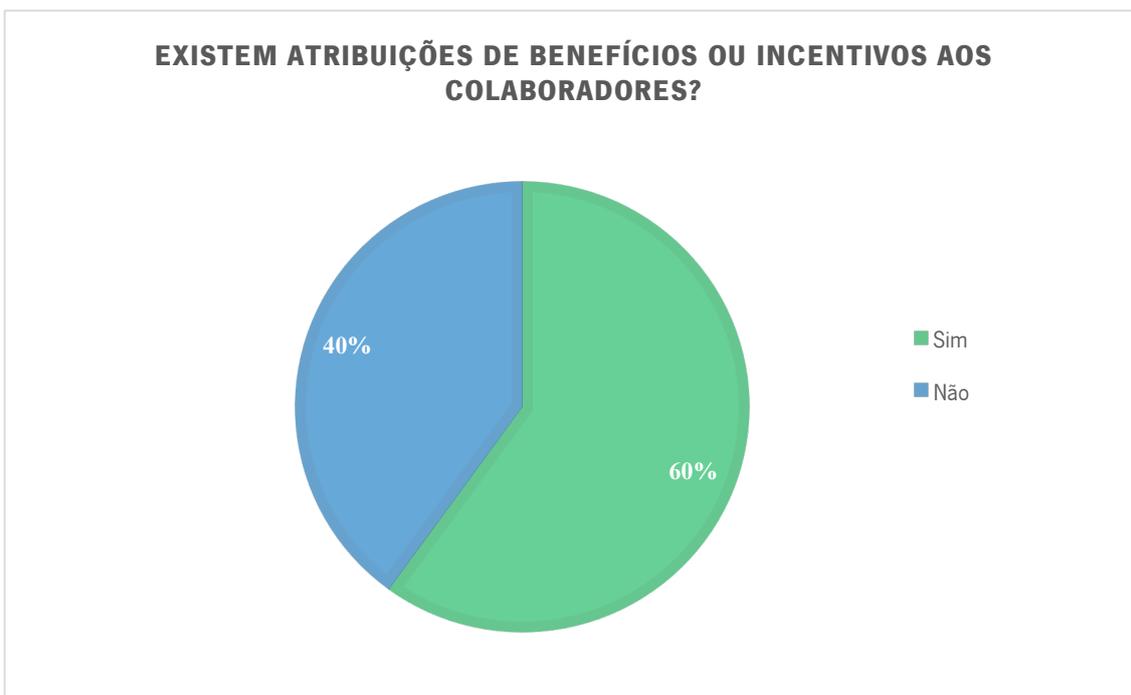


Gráfico 53B: Existem atribuições de benefícios ou incentivos aos colaboradores?



Perante os gráficos acima apresentamos, é possível inferir que a generalidade das empresas participantes atribui benefícios e incentivos aos seus colaboradores. Curiosamente, a diferença de valores entre os dois gráficos não é significativa.

À maioria dos respondentes, cerca de 57% e 60% respetivamente, foi-lhes solicitado que enunciassem os beneficiários desses incentivos e as circunstâncias em que isso se verifica. A tabela 14 apresenta as respostas obtidas:

Tabela 14: Quais os beneficiários dos incentivos e em que circunstâncias isso se verifica.

Quem beneficia desses incentivos (inquérito A)	Em que circunstâncias isso acontece (inquérito A)
Vendedores	<ul style="list-style-type: none">• Comissões sobre vendas.• Prémio anuais por superação de objetivo de vendas alcançado.• Prémios de produtividade.

<p>Todos os colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que atinjam os objetivos estipulados. • Que se destaquem com empenho e dedicação. • Banco de horas/folgas. • De acordo com as avaliações de desempenho. • Prémios de produtividade. • Parte dos resultados obtidos é distribuído pelos colaboradores. • Beneficiar de protocolos com entidades externas. • Os objetivos são coletivos, ou ganham todos ou nenhum. • Beneficiam das práticas de RH implementadas pela empresa. • Seguro de saúde. • Prémio de assiduidade.
<p>(inquérito B)</p>	<p>(inquérito B)</p>
<p>Vendedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comissões sobre vendas.
<p>Diretores e Sócios/Administradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Viaturas da empresa.
<p>Todos os colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Em função do desempenho. • Prémios anuais. • Sempre que se verificam aumentos de lucros da empresa. • Que atinjam os objetivos estipulados. • Que se destaquem com empenho e dedicação. • Senhas de cantina. • Que atinjam os objetivos estipulados. • Prémios de produtividade. • Prémio de assiduidade.

Analisando a tabela anterior, podemos concluir que os vendedores e comerciais são, normalmente, recompensados com comissões sobre as suas vendas e/ou prémios anuais. No entanto, grande parte dos benefícios são usufruídos por todos os colaboradores, como por exemplo, prémios de assiduidade e produtividade ou prémios em função do desempenho e objetivos alcançados. Perante a análise da tabela anterior é possível concluir que a generalidade das recompensas e benefícios atribuídos aos colaboradores são consideradas extrínsecas, tal como Sousa *et al.* (2006) as categoriza, dado que apresentam uma origem material.

Relativamente a esta questão, os entrevistados A e B enunciam os benéficos disponíveis pelas suas empresas:

“Sim. Nós temos o subsidio escolar para colaboradores que tenham filhos com idade inferior a 25 anos, definido por escalões e pago em agosto. Temos o seguro de saúde base que abrange todos os colaboradores efetivos ou que estejam na empresa à mais de 18 meses, porém podem aderir a um pacote mais completo por um custo mais acessível àquele que é praticado normalmente. Temos também os dias de antiguidade onde os colaboradores com mais de 20 anos de casa têm mais um dia de férias, aos quarenta tem mais dois dias e se o colaborador não tiver faltas no ano anterior ou baixas tem direito a três dias extra de férias. Por fim, temos o subsidio de nascimento dado nesse mesmo mês onde é atribuído um prémio de 250€ a qualquer colaborador que tenha sido mãe ou pai.” (Entrevistado A).

“Sim. Todos os colaboradores que tenham uma boa avaliação e que demostrem empenho durante todo o ano são beneficiados. Tendencialmente, esses benefícios são a atribuição de um ou dois salários extra no fim de cada ano. Além disso, todos os colaboradores que participem no jantar de Natal da empresa levam consigo um cabaz.” (Entrevistado B).

Contrariando as citações anteriores, o Entrevistado C afirma:

“Chegamos a implementar prémios a alguns trabalhadores que se destacaram pelo desempenho, porém essa pratica já terminou. O único ano que fizemos isso acabou por gerar uma confusão enorme entre chefias e trabalhadores.” (Entrevistado C).

Gráfico 54A: Verificaram-se alterações nas práticas de GRH com a nova gestão?

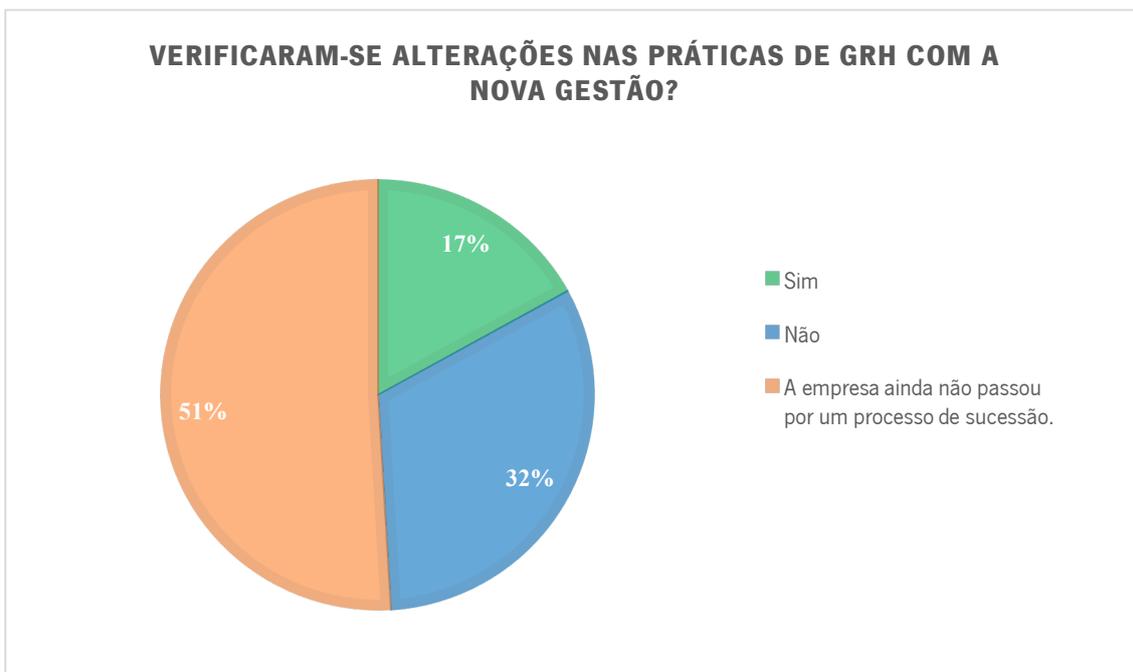
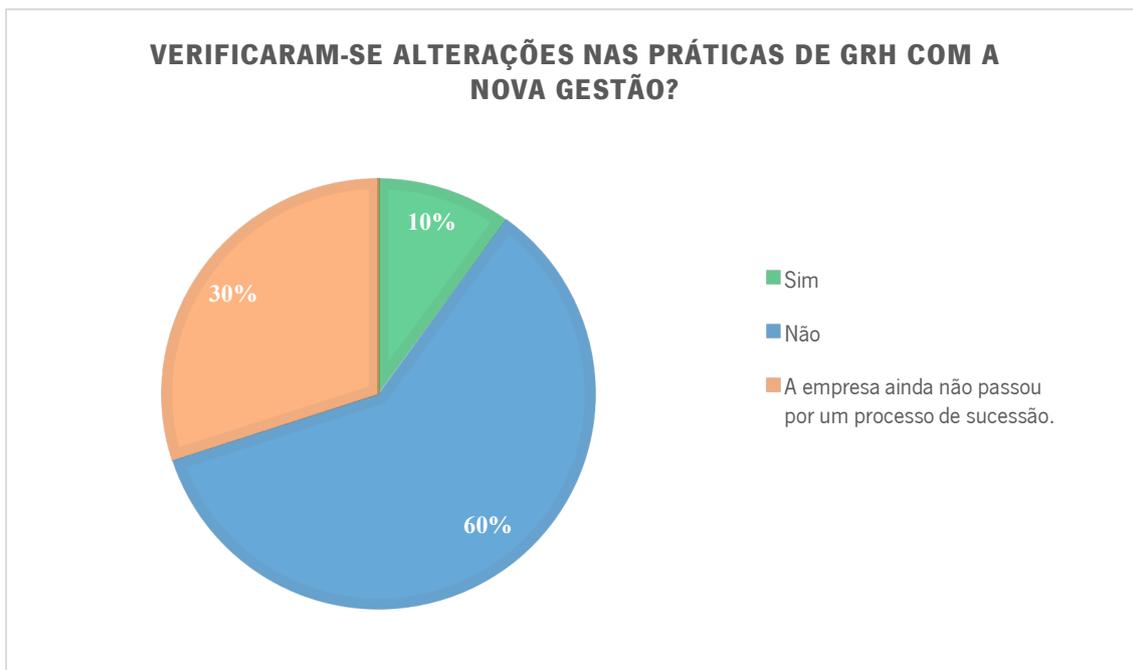


Gráfico 54B: Verificaram-se alterações nas práticas de GRH com a nova gestão?



De acordo com o gráfico 54A, 51% dos respondentes ainda não assistiram a um processo de sucessão nas empresas que integram. Dos que assistiram, 32% assumem que não se verificaram alterações nas práticas de GRH, contrastando com 17% que afirmam o surgimento de novas práticas de GRH com a nova gestão. Por sua vez, no gráfico 54B, 60% das empresas estudadas não modificaram as suas práticas de GRH. Cerca de 30% ainda não assistiram a

nenhum processo de sucessão, enquanto que apenas 10% assumem a introdução de novas práticas de GRH com a nova gestão.

De forma a percebermos quais as alterações mais significativas nas práticas de GRH com a nova gestão, foi-lhes questionada essa questão às quais recebemos os resultados exposto na tabela seguinte.

Tabela 15: Alterações das práticas de GRH com a nova gestão.

<p>Alterações das práticas de GRH com a nova gestão</p> <p>(inquérito A)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de um responsável de RH. • Alterações nas políticas contratuais. • Alterações ao nível da liderança. • Introdução de incentivos. • Participação nas decisões da empresa. • Inclusão de projetos mais inovadores, por exemplo, a loja online. • Expansão do negócio, por exemplo, a participação em feiras internacionais. • Profissionalização da gestão.
<p>Alterações das práticas de GRH com a nova gestão</p> <p>(inquérito B)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maior profissionalização da área e respeito por processos internos. • Novos processos de gestão de RH (recrutamento, formação e acolhimento, avaliação de desempenho, ...). • Mudanças organizacionais (cadeia de autorizações).

Analisando os resultados obtidos no inquérito A, podemos concluir que as alterações verificadas dizem, sobretudo, respeito à introdução do fator inovação nas empresas, na profissionalização de áreas funcionais das empresas e na maior autonomia e delegação de funções. Os dados obtidos no inquérito B realçam a profissionalização de determinadas áreas da empresa introduzindo novos processos de gestão, nomeadamente de recursos humanos.

Quanto a esta questão, os entrevistados A e B assumem posições distintas relativamente às alterações verificadas, dado que:

“Neste caso, mais do que ter sido alterado o líder da empresa, as principais diferenças

que se sentem dizem tem mais a ver com a direção de RH. A administração em si não muda muito o seu padrão de atuação. Eu posso dizer que há ideias que são apresentadas há quatro anos e nunca são aceites. Portanto, a administração mantém sempre o mesmo padrão. Agora, ao nível do departamento de RH, este é muito gerido pelo diretor porque o anterior diretor de RH tinha uma maneira de trabalhar completamente distinta da que hoje temos com o atual diretor. Isso tem se refletido nos índices de melhoramento do departamento.” (Entrevistado A).

“Sim. Com a segunda geração, a empresa passou a premiar mais acentuadamente os seus colaboradores e a adaptar as suas práticas à contemporaneidade do mercado.” (Entrevistado B).

À luz da literatura estudada, a gestão familiar é algo bastante complexo que implica compreender o conceito de família e o conjunto de relações sociais em ambiente organizacional. Estas empresas estão mais propensas a problemas de gestão devido às relações familiares existentes entre os colaboradores. De facto, gerir esta dimensão acaba por ser difícil tanto para o administrador que também é membro da família como para os próprios membros da família. Esta relação de proximidade entre os proprietários e a gestão da empresa torna complexa a adaptação de um modelo de gestão de recursos humanos (Melo & Machado, 2015). De seguida, analisaremos mais aprofundadamente o modo de funcionamento da gestão de recursos humanos nas empresas estudadas.

Primeiramente, é importante salientar que a generalidade das empresas estudadas não apresenta um departamento de recursos humanos na sua estrutura organizacional, algo que é justificado pela dimensão das mesmas. No entanto, todas as decisões tomadas no âmbito desta temática estão, por norma, a cargo da gerência, da administração, dos sócios ou da própria direção que acumula essa função com as restantes. Esta situação é abordada por vários autores, como por exemplo, Cardon e Stevens (2004) e Malta *et al.* (2017).

Quanto às práticas de gestão de recursos humanos propriamente ditas, o recrutamento e seleção é feito, sobretudo, com recurso a colaboradores externos. Ao nível das fontes de recrutamento, estas são as mais convenientes e baratas, diretamente controláveis pelas próprias empresas, tais como, o método do passa-a-palavra, anúncios em meios de comunicação e redes sociais (Cardon & Stevens, 2004). É interessante referir que mesmo nas empresas que possuem um departamento de recursos humanos, as fontes de recrutamento não se mostram mais

sofisticadas e contemporâneas, apesar de já começarem a recorrer a empresas especializadas na área (gráfico 45A e 45B). Os dados obtidos também permitem corroborar a ideia de Greenidge *et al.* (2012), isto porque é comprovado que neste tipo de empresas de menor dimensão são os próprios proprietários, na figura da gerência, administração ou direção, que lidam e tomam as decisões finais relativas à contratação de mão-de-obra, como expresso no gráfico 48A. Todavia, os autores também referem que em empresas de maior dimensão existem departamentos específicos em recursos humanos que adotam métodos formais mais sofisticados e que acabam por intervir neste tipo de decisões, reforçando os resultados expressos no gráfico 48B.

Relativamente à formação e desenvolvimento de colaboradores, os dados obtidos permitem-nos concluir que esta ocorre tanto dentro como fora da empresa, embora seja mais comum dentro da organização. Esta situação pode ser explicada com recurso à opinião de Hill e Stewart (2000) que afirma que a formação fora da organização comporta muito mais custos associados a deslocações e hospedagem, inoportáveis para grande parte das empresas. Curiosamente, e ao nível dos formadores, os resultados obtidos neste estudo contrariam por completo a literatura estudada, na medida em que as empresas abrangidas pelo inquérito A recorrem, sobretudo, a formadores externos, enquanto que as empresas abrangidas pelo inquérito B recorrem a formadores internos. Westhead e Storey (1997) e Santos (2016) defendem exatamente o contrário, como explicado no capítulo dedicado à Revisão de Literatura. Esta oposição de resultados pode ser explicada pelas qualificações da mão-de-obra, dado que as empresas de menor dimensão, por norma, possuem uma mão-de-obra menos qualificada quando comparada com as empresas de maior dimensão, daí a diferença relativamente aos dados obtidos.

Na ótica de Reid *et al.* (2002), a gestão e avaliação de desempenho é uma das práticas mais difíceis de objetivar numa empresa familiar. Os dados analisados permitem-nos afirmar que a maioria das empresas não possui um sistema de avaliação formal, tanto as empresas abrangidas pelo inquérito A, bem como as abrangidas pelo inquérito B. Contudo, as empresas abrangidas pelo segundo inquérito e que possuem um departamento de recursos humanos na sua constituição apresentam uma maior preocupação com a implementação de um sistema de avaliação formal, embora ainda não atinja a maioria dessas empresas. Cassel *et al.* (2002) acreditam que todas as organizações possuem um sistema de avaliação, no entanto, grande parte deles são totalmente informais e utilizados para cumprir a função de fornecer *feedback* (desenvolvimento) e fundamentar assuntos relacionados com compensações (avaliação) (Barrett

& Mayson, 2007). A ideia anteriormente exposta pode ser corroborada pelos gráficos 49A, 49B, 50A e 50B. Relativamente ao responsável por este processo, nas empresas estudadas pelo inquérito A essa função é desempenhada pelo responsável pela área de recursos humanos, embora também a administração, a direção e a gerência assumam esse papel. Por sua vez, nas empresas estudadas pelo inquérito B que possuem um departamento de recursos humanos, esta função está a cargo desse mesmo departamento, na figura do seu diretor de recursos humanos, tal como expresso nos gráficos 48A e 48B.

Ao nível das recompensas e compensações, os dois inquéritos demonstram que esta é uma prática recorrente nas empresas estudadas. Recorrendo à classificação defendida por Sousa *et al.* (2006) e aos dados obtidos nos dois inquéritos, podemos afirmar que as recompensas mais utilizadas são consideradas como extrínsecas, ou seja, aquelas que apresentam origem material, tais como: comissões de vendas, prémios de produtividade e assiduidade, protocolos com entidades externas (seguros de saúde, por exemplo), viaturas da empresa ou banco de horas/folgas. É importante referir que os dados obtidos não apresentam uma diferença significativa entre os dois inquéritos, não sendo possível estabelecer uma relação entre as recompensas e a existência ou não de um departamento de recursos humanos na empresa.

Por fim, os resultados expressos nos gráficos 54A e 54B demonstram-nos que a maioria das empresas não apresenta qualquer tipo de alteração ao nível das práticas de GRH quando se inicia uma nova gestão. No entanto, quando essas alterações se verificam, as empresas abrangidas pelo inquérito A apresentam alterações distintas das empresas abrangidas pelo inquérito B. As empresas estudadas pelo primeiro inquérito expõem mudanças ao nível das políticas contratuais, dos incentivos aos colaboradores, da profissionalização do departamento de recursos humanos ou na expansão do negócio, nomeadamente, participação em feiras internacionais ou na loja online. Por sua vez, as mudanças verificadas nas empresas abrangidas pelo inquérito B centram-se, sobretudo, numa maior profissionalização dos processos internos e na introdução de novos processos de gestão de RH aliados a mudanças organizacionais, tal como demonstrado na tabela 15.

5. Conclusão

O objetivo do presente estudo foi, desde o início, estudar e analisar o processo de sucessão, a liderança e a gestão de recursos humanos em empresas familiares situadas em Portugal. Nesse sentido, este trabalho académico permitiu-nos retirar algumas conclusões relativamente ao modo com o processo de sucessão, a liderança e a gestão de recursos humanos se desencadeia neste tipo de organizações.

Relativamente ao processo de sucessão, verificamos, efetivamente, que grande parte destas empresas não possui qualquer tipo de política de sucessão, independentemente da sua dimensão. Esses mesmos dados permitem-nos ainda afirmar que o processo de sucessão tende a ocorrer de forma natural, onde a ideia do sucessor se vai perpetuando e tornando evidente para toda a família. Este acaba por ser o tipo de sucessão mais frequente, no entanto, envolve alguns perigos, dado que os sucessores tendem a absorver as qualidades dos sucedidos, mas também os seus defeitos.

Outro ponto fulcral diz respeito ao carácter familiar do sucessor, ou seja, à possível aceitação de um sucessor externo à família por parte da mesma. Verificamos uma divergência de opiniões e existem explicações para esse fenómeno. As justificações relativamente à não aceitação de um sucessor externo à família estão centradas na ideia de manter e continuar o legado da família, enquanto que os que aceitam essa situação fazem-no, sobretudo, devido à indisponibilidade de um membro da família assumir essa posição. Nesse sentido, e apesar da divergência de opiniões, é possível verificar que nas diferentes situações possíveis a que é sempre preferível é que a sucessão seja passada de geração em geração, ou seja, entre membros da família proprietária da empresa.

Quanto à liderança do sucessor, esta não deve espelhar a liderança do antecessor, uma vez que cada líder tem a sua visão sobre a empresa e o seu próprio estilo de liderança. No entanto, é importante manter a missão e os valores da organização/fundador, ou seja, a identidade própria da empresa, aliada à inovação, à modernidade e à capacidade de ajustamento face às circunstâncias do mercado. Quanto à tomada de decisões, colaboradores com cargos de chefia ou de direção são aqueles que tendem a ser chamados para auxiliar nesse processo, sendo elas comunicadas, sobretudo, pessoalmente (comunicação informal) ou através de reuniões.

No que diz respeito à Gestão de Recursos Humanos, a maioria das empresas não possui um departamento de recursos humanos na sua estrutura organizacional, alegando que a sua dimensão não o justifica. As tarefas desta área tendem a ser acumuladas com outras realizadas por profissionais de variadas áreas, nomeadamente, cargos de gerência, de direção ou administrativos. Das muitas funções que são da responsabilidade da área de recursos humanos, analisamos as seguintes: formação, acolhimento e integração de colaboradores, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e benefícios ou incentivos aos colaboradores. Relativamente à formação, acolhimento e integração de colaboradores, as empresas familiares portuguesas apresentam planos de formação, até porque é obrigatório por lei, sendo que essas formações acontecem, sobretudo, dentro da empresa com recurso a formadores internos ou externos.

Curiosamente, foi-nos possível concluir que num processo de recrutamento e seleção não é dada primazia aos membros da família como seria expectável. As fontes de recrutamento utilizadas são as mais rudimentares, como por exemplo, o método do passa-a-palavra, os anúncios em meios de comunicação ou as redes sociais, independentemente de a empresa possuir um departamento de recursos humanos ou não. Outra conclusão bastante interessante diz respeito à decisão final de contratar, dado que independentemente de área de recursos humanos ser desenvolvida por profissionais da área ou por profissionais que acumulam mais funções, a verdade é que essa decisão é maioritariamente da gerência, da administração ou da direção da empresa. Quanto à avaliação de desempenho, ainda verificamos que grande parte das empresas não pratica qualquer tipo sistema de avaliação, pelo menos formalmente. Todavia, as que o fazem atribuem a responsabilidade desse processo aos profissionais responsáveis pela área de recursos humanos.

Por fim, foi possível concluir que cada vez mais se verifica uma igualdade salarial entre membros da família e membros externos à família que desempenham as mesmas funções, no entanto, ainda verificamos que quando isso acontece é, por norma, justificado com recurso a uma maior responsabilidade e autonomia na hierarquia da empresa.

Concluindo e, respondendo à questão de investigação, é possível afirmar que as empresas familiares portuguesas ainda se encontram numa fase inicial de consciencialização da real importância das três temáticas em estudo. Isto porque ao nível do processo de sucessão, este ainda não é encarado como um processo contínuo que exige planeamento e a liderança é ainda muito centralizada na figura do líder assumindo, desde logo, as empresas uma grande dependência face ao seu líder. Por fim, a gestão de recursos humano implementa ainda práticas

de GRH muito rudimentares e informais face à atual situação do mercado.

5.1 Limitações do estudo e sugestões para futura investigação

Entende o autor que o principal limitador desta pesquisa está relacionado com a notória falta de abertura e disponibilidade das empresas familiares portuguesas para a obtenção de respostas. As 83 respostas obtidas foram insuficientes para conseguir elaborar um retrato geral das temáticas propostas em estudo.

A escolha das metodologias qualitativas e quantitativas foi decidida precisamente por se esperarem dificuldades em obter informações junto das empresas familiares portuguesas. Foram antecipados obstáculos no acesso às empresas e, portanto, decidida a inclusão de entrevistas a presidentes e diretores de recursos humanos de empresas familiares com sede em Portugal para que nunca faltasse material de estudo mais aprofundado.

Outra limitação importante diz respeito às apertadas políticas de confidencialidade e proteção de dados em vigor, tornando mais difícil o contacto entre os investigadores e as empresas propostas ao estudo. Aliás, esta situação verificou-se de tal maneira que não conseguimos obter respostas por parte dos associados da Associação das Empresas Familiares, tal como inicialmente foi pensado. Nesse sentido, é importante referir que grande parte do número de respostas alcançadas deve-se, sobretudo, à rede de contactos que o investigador e seus familiares possuem.

A limitação temporal associada à atual situação pandémica do país, a COVID-19, acabou por complicar todo o processo de recolha de dados, dado que muitas das empresas viram a sua atividade encerrada.

Para investigações futuras, seria interessante que se desenvolvesse este trabalho alargando o horizonte temporal do estudo, bem como efetua-lo numa perspetiva mais abrangente, selecionando, para tal, uma amostra estatisticamente mais extensível à população das empresas familiares em Portugal.

Bibliografia

- Ali, Z. A. (2015). *Empresas Familiares: Motivação de Colaboradores não pertencentes à Família na Hotelaria Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Almeida, P. (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial – O desafio da sucessão empresarial em Portugal*. Associação Empresarial de Portugal.
- Alves, C. A. & Gama, A. P. M. (2020). A performance das empresas familiares: uma perspetiva da influência da família. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 163-182.
- Andrade, D. M., Lima, J. B. & Antonialli, L. M. (2006, Sep). *Significado do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar*. Paper presented to the XXX Encontro da ANPAD, Salvador, Brasil.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10^ª ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Assis, D. G. C., Silva, F. M. V. S., Siqueira, E. S. & Binotto, E. (2015). O Papel da Liderança em Associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. *Gestão e Planeamento*, 16(1), 4-28.
- Associação das Empresas Familiares (2018). Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/>, acessido a 30 de outubro de 2018 e 13 de novembro de 2018.
- Backes, M. A. & Mazon, F. S. (2012). Gestão de Empresas Familiares: Sustentabilidade, Crescimento e Sucessão. *Perspectiva*, 36(134), 137-150.
- Barão, L. I. L. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: estudo multi-caso*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
- Barriball, K. L. & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 328-335.
- Barthasar, M. T. M., Mazucato, V. S. H., Kubo, E. K. M. & Oliva, E. C. (2014, Mar). *Sucessão e Mudanças no Estilo de Gestão sob o Empreendedorismo Familiar: um estudo de caso no ABC*. Paper presented to the VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia, Brasil.

- Batista, J. A., Lopes, G. S. C., Watanabe, M. & Souza, I. R. (2015). O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(3), 62-86.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2000). *Qualitative Research with texto, image and sound: a practical handbook*. London: Sage Publications Ltd.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo: Nobel.
- Bernhoeft, R. (2010). *Empresa Familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68-80.
- Boselie, J. P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 15(3), 67-94.
- Botelho, P. (2008). A Sucessão nas Empresas Familiares: uma questão comportamental. *TOC*, 102, 46-52.
- Bozer, G., Levin, L. & Santora, J. C. (2017). Succession in Family Business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753-774.
- Brune, A., Thomsen, M. & Watrin, C. (2019). Family Firm Heterogeneity and Tax Avoidance: The Role of the Founder. *Family Business Review*, 32(3), 296-317.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and local reality: the case of human resource management. *Management Research*, 4(3), 193-204.
- Cabrera-Suárez, M. K. (2005). Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-9.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human Resource Management Review*, 14(2004), 295-323.

- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5), 671-692.
- Castro, C. A. (2015). Recrutamento e Seleção: um processo para constituição da equipe do Hotel Beta. *Revista Global Manager*, 15(1), 85-100.
- Cater, J. J. & Kidwell, R. E. (2014). Function, governance and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 217-228.
- Cesaroni, F. M. & Sentuti, A. (2019). Il Cambiamento dei sistemi di controllo manageriale e il processo di successione nelle imprese familiari. Quali possibili relazioni? *Management Control*, 1(1), 17-44.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital das organizações*. (8ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (1996). *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2003). Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm. *Coleman Foundation White Paper Series*, 1-63.
- Churchill, N. C. & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: a Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations*. (3ª ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Combs, J., Jackiewicz, P., Shanine, K. & Balkin, D. (2017). Making sense of HR in Family Firms: antecedents, moderators and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(2018), 1-4.
- Comissão Europeia (2009). Overview of Family – Business – Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies.
- Correia, T. (2003). *Determinantes da Estrutura de Capital das Empresas Familiares Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais, Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Faro.
- Costa, A. D. & Luz, A. E. (2003). *Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares: o caso do grupo Pão de Açúcar*. Paper presented to the V Congresso Brasileiro de História Económica and VI Conferência Internacional de História de Empresas, Caxambu, Brasil.
- Costa, A., Rio, F. & Rio, J. (2011). *50 Perguntas Essenciais sobre Empresas Familiares*. Porto: Vida Económica.

- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. O. & Assis, P. A (2015). De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1), 61-82.
- Cruz, D. (2013). *Liderança e Sucessão nas Empresas Familiares – um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia do Porto, Universidade do Porto, Porto.
- Cunha, P. (2011). *Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: o impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Diogo, A. (2014). *Empresas Familiares – A Sucessão e a sua Expectativa na Organização: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Empresas, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo.
- Efferin, S. & Hartono, M. S. (2015). Management Control and Leadership Styles in Family Business: an Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 130-159.
- Esteves, M. A. S. (2018). Práticas de GRH, Motivação e Qualidade Percebida do Trabalho: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora, Évora.
- Farah, B., Elias, R., Clercy, C. & Rowe, G. (2020). Leadership succession in diferente types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-21.
- Farrington, S. M., Venter, E. & Boshoff, C. (2012). The Role of Selected Team Design Elements in successful sibling teams. *Family Business Review*, 25(2), 191-205.
- Fernández-Aráoz, C. (2007). Making People Decisions in the New Global Environment. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 17-20.
- Flores Jr., J. & Grisci, C. (2012). Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração*, 47(2), 325-337.
- Fortin, M. F., Cotê, J. & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidata.
- Fraser, M. & Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152.

- Freitas, J. P. G. (2016). A Formação numa PME portuguesa na perspetiva dos trabalhadores e dos gestores. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia do Porto, Universidade do Porto, Porto.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B. & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in a emerging market economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164-182.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *Internacional Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Hay, I. (2006). Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 1-19.
- Hill, R. & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 105-117.
- Hillen, C. & Lavarda, C. E. F. (2020). Orçamento e ciclo de vida das empresas familiares em processo de sucessão. *Revista Contabilidade e Finanças*, 31(83), 212-227.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K. & Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- Jabbour, C. J. C., Freitas, W. R. S., Teixeira, A. A. & Jabbour, A. B. L. S. (2012). Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Operacional: evidências empíricas. *Gestão e Produção*, 19(2), 347-360.
- Jesus, M. J. F., Machado, H. V. P. & Jesus, A. F. (2009). Sucessão Familiar: um estudo de caso no setor de turismo. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 11(2), 142-156.
- Júnior, J. C. S. & Vanzella, E. (2016). Gestão Empresarial: um estudo sobre a sucessão nas empresas familiares. *REF – João Pessoa*, 4(2), 130-151.
- King, S., Solomon, G. & Junior, L. (2001). Issues in Growing a Family Business: a Strategic Human Resource Model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13.

- Kotey, B. & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lapina, I., Mauráne, G. & Starineca, O. (2013). Human Resources Management Models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 27(2014), 577-586.
- Leal, J. S. (2011). *Empresas Familiares – Reflexão sobre o seu Governo e Sucessão*. Dissertação de Mestrado em Direito e Gestão, Faculdade de Direito, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Leone, N. P. G. (2005). *Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da Empresa Familiar no Mundo. *Revista do BNDES*, 4(7), 185-200.
- Lima, J. B., Borges, A. F. & Carvalho, F. A. P. (2007, Sep). *Construção do Processo de Sucessão em Empresas Familiares: Transmissão Gerencial e Patrimonial*. Paper presented to the XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil.
- Lima, M. (2003). *Grandes famílias – grandes empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica.
- Lodi, J. B. (1987). *Sucessão e Conflito na Empresa Familiar*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Maciel, L. S., Azevedo, T. S. & Azevedo Filho, E. T. (2010). O Processo de Sucessão em Empresas Familiares: um estudo de caso em uma indústria no ramo de cerâmica da baixada campista. *Perspetivas Online*, 4(13), 105-118.
- Malta, T., Machado, M. & Fischer, A. (2017). Gestão de Recursos Humanos em Micro e Pequenas Empresas: Direcionamentos do SEBRAE para Estimular o Desenvolvimento de Políticas e Práticas. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 14(2), 111-125.
- Martins, A., Maccari, E. A., Campanario, M. A. & Almeida, M. I. R. (2008). Empresa Familiar e as Dificuldades enfrentadas pelos Membros da Terceira Geração. *Revista de Ciências da Administração*, 10(22), 30-54.
- Martins, J. C. (1999). *Empresas Familiares*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

- Massis, A., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Melo, P. & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Melo, P. R. N. & Machado, C. F. (2013). Human resource management in small and médium enterprises in Portugal: rhetoric or reality?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 117-134.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. & Avila, R. A. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
- Mussolino, D. & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Neves, J. (2001, June). *A Sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*. Paper presented to the Conferência de Finanças, Açores, Portugal.
- Nishitsuji, D. A. (2009). *O Processo da Sucessão em Organizações Familiares na Microrregião de Cornélio Procopio*. Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Noro, G., Stüker, C. & Oliveira, J. H. R. (2015). A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 13(1), 59-76.
- Ogunyomi, P. & Bruning, N. S. (2015). Human Resource Management and Organizational Performance os Small and Medium Enterprises in Nigeria. *The Internacional Journal of Human Resource Management*, 27(6), 1-23.
- Oliveira, J. L., Álvares, E., Pinheiro, A. S. & Pimentel, T. D. (2011). A Governança Corporativa como Elemento Mediador na Empresa Familiar. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(3), 106-122.
- Oro, I. M., Beuren, I. M. & Hein, N. (2009). Análise da Eficiência de Empresas Familiares Brasileiras. *RAE - eletrônica*, 8(2), 1-27.
- Paim, N. M., Laimer, C. G., Tonial, R. B. & Rauber, A. O. (2017). A Sucessão em Empresas Familiares. *Revista de Administração e Comércio Exterior*, 3(1), 79-89.

- Paulo, D. N. (2009). *Empresas Familiares em Portugal: Sucessão Competente*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Pereira, A., Vieira, A., Garcia, F. & Roscoe, M. (2013). Desconstrução do Mito e Sucessão do Fundador em Empresas Familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 518-535.
- Petry, L. I. & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.
- PwC (2014). Empresas Familiares: o desafio do Governance. *Inquérito Global sobre Empresas Familiares*.
- PwC (2017). “Criadas para durar – As Empresas Familiares e o desafio da Governance”, (21 de abril 2017). Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/sala-imprensa/press-room/2017/empresas-familiares-desafio-da-governance.html> , acessado a 14 de outubro de 2018.
- PwC (2018). O Efeito dos Valores. *Inquérito Global sobre Empresas Familiares*.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramadani, V. & Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. In Dana, L. P. & Ramadani, V. (Eds.), *Family Businesses in Transition Economies* (pp. 9-37). Switzerland: Springer International Publishing. *REF – João Pessoa*, 4(2), 130-151.
- Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L. P., Hoy, F. & Ferreira, J. (2017). Family entrepreneurship and internationalization strategies. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), 150-160.
- 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*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B. & McCartan, P. (2002). People Management in SME's: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), 245-259.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. (11ª ed.). Upper Saddle River: Pearson – Prentice Hall.
- Rodrigues, J. (2019). Liderança e Sucessão em contexto de Empresas Familiares. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 2(1), 16-32.
- Romano, C. A., Tanewski, G. A. & Smyrnios, K. X. (2001). Capital Structure Decision Making: a model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285-310.
- Rosa, D. A., Cardoso, R. V. & Mazon, V. E. R (2017). Gestão de Empresas Familiares: uma revisão de literatura. *Revista Espacios*, 38(13), 19-33.

- Rosalem, V. & Santos, A. C. (2005). Reflexes of the unemployment on micro and small enterprises succession. *Revista Ciências Administrativas*, 11(1), 75-81.
- Ruffatto, J., Pauli, J. & Ferrão, A. R. (2017). Influência do Estilo de Liderança na Motivação e Conflitos Interpessoais em Empresas Familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(1), 30-44.
- Sant'Anna, A. S., Campos, M. S. & Lótfi, S. (2012). Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76.
- Santos, D. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Schlepphors, S. & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371.
- Silva, A. C. G. (2017). *A Sucessão em Empresas Familiares – o perfil do fundador*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Silva, A. H. & Fossá, M. I. T. (2014). Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares. *Organizações em Contexto*, 10(20), 117-144.
- Silva, C. D. F., Matta, I. B. & Cezar, B. G. S. (2018, Nov). *Estilos de Liderança em Empresas Familiares: estudo sobre a sucessão*. Paper presented to the 10º Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão, Santana do Livramento, Brasil.
- Silva, P. S., Ziliotto, D. M., Burchert, A. & Birck, F. K. (2016). Processo de Gestão e Liderança nas Empresas Familiares. *Revista Tecer*, 9(16), 57-69.
- Soares, M. C. F. (2016). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Competitividade das Pequenas e Médias Empresas no concelho de Lisboa*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Escola de Ciências Económicas e das Organizações, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa.
- Sonfield, M. C. & Lussier, R. N. (2008). The Influence of Family Business Size on Management Activities, Styles and Characteristics. *New England Journal of Entrepreneurship*, 11(2), 47-56.
- Sousa, A. B. (2009). *Investigação em educação*. (2ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. (4ª ed.). Lisboa: Lidel.

- Spilere, M. E. A., Zilli, J. C., Pieri, R. & Volpato, D. (2014, May). *Sucessão Familiar: um enfoque na terceira geração de uma indústria metalúrgica do sul de Santa Catarina*. Paper presented to the IV Seminário de Ciências Sociais Aplicadas, Santa Catarina, Brasil.
- Strike, V. M., Berrone, P., Sapp, S. G. & Congiu, L. (2015). A Socioemotional Wealth Approach to CEO Career Horizons in Family Firms. *Journal of Management Studies*, 52(4), 555-583.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Teo, S., Le Clerc, M. & Galang, M. (2011). Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SME's. *International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2522-2538.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005). The Influence of Successor – Related Factors on the Succession Process in Small and Medium - sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Wang, Y. & Shi, H. X. (2019). Particularistic and System Trust in Family Businesses: The Role of Family Influence. *Journal of Small Business Management*, 0(0), 1-26.
- Westhead, P. & Storey, D. J. (1997). *Training Provision and Development of Small and Medium-Sized Enterprises*. London: Department for Education and Employment.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206-217.
- Wilson, J. (2014). *Essentials of Business Research: a guide to doing your research project*. (2^a ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. (2^a ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Apêndices

Apêndice 1: Inquérito A

“Sucessão e Liderança nas Empresas Familiares: o papel da GRH”

Inquérito realizado no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho para a elaboração da Dissertação de Mestrado. Este estudo pretende analisar o processo de sucessão em empresas familiares portuguesas e a sua conseqüente liderança, pois constitui um dos fatores mais relevantes para a continuidade deste tipo de organizações ao nível da gestão de recursos humanos.

Este inquérito destina-se a Presidentes, CEO's, Administradores ou chefias de topo, sendo que toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa e os dados obtidos permanecerão confidenciais.

A. Dados sobre a Empresa

1. Qual o ano de constituição da empresa? _____

2. Localização da empresa:

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Açores
- Madeira

3. Forma jurídica da empresa:

- Sociedade anónima
- Sociedade por quotas
- Sociedade Unipessoal

Outra: _____

4. Setor de atividade:

- Agricultura e alimentação
- Comércio
- Construção
- Energia
- Hotelaria
- Indústria

Transportes e distribuição

Outro: _____

5. Volume de negócios:

Inferior a 500 000€

Entre 500 000€ e 1M€

Mais de 1M€

6. Número de colaboradores:

Mais de 30

Entre 31 e 50

Entre 51 e 100

Mais de 100

7. De todos os colaboradores, quantos são membros da família? _____

8. Em que geração se encontra a empresa?

1ª geração

2ª geração

3ª geração

4ª geração

Outra: _____

9. Qual a estrutura da empresa?

Controlo por um empresário

Parceria de irmãos

Consórcio de primos

Outro: _____

10. Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa?

Nenhum

Um

Dois

Três

Mais de três

11. Todos os sócios trabalham na empresa?

Sim

Não

12. A próxima geração já se encontra a trabalhar na empresa?

Sim

Não

13. Qual a percentagem da empresa que pertence à família?

Até 50%

Entre 51% e 99%

100%

14. Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?

Sim

Não

15. Que tipos de funções exercem os membros da família?

Funções de chefia

Funções intermédias

Funções operacionais

B. Dados sobre o Inquirido

16. Há quanto tempo trabalha na empresa?

1 a 5 anos

6 a 10 anos

10 a 20 anos

Mais de 20 anos

Desde da fundação da empresa

17. Que cargo ocupa na empresa? _____

18. Quais as suas habilitações?

Ensino primário

Ensino básico

Ensino secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

19. É membro da família detentora da empresa?

Sim

Não

Caso tenha respondido “Não” à questão anterior, passe diretamente para a secção C. Dados sobre a Sucessão.

20. A opção de entrar para a empresa foi ...

- uma decisão própria
- uma decisão inculcida desde a infância
- uma decisão influenciada pela família

Outra(s). Quais? _____

21. Quando é que a empresa despertou o seu interesse?

- Era miúdo e ouvia falar na empresa
- Quando terminei os estudos e precisei de arranjar emprego
- Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ser o meu futuro
- A empresa nunca despertou o meu interesse

Outra(s). Quais? _____

22. Os problemas da família interferem no bom funcionamento da empresa?

- Sim
- Não

23. Em contexto familiar, a empresa é tema de conversa?

- Sim
- Não

24. Já possuía experiência profissional quando ingressou na empresa?

- Sim
- Não

C. Dados sobre a Sucessão

25. Existe alguma política de sucessão?

- Sim
- Não

25.1. Se sim, explique essa política?

26. Onde deverá ser encontrado o sucessor da empresa?

- Na família
- Fora da família, mas no atual quadro de colaboradores
- Fora da família e fora do atual quadro de colaboradores

Venda da empresa

27. Quais os critérios de seleção na escolha do sucessor?

- Habilitações literárias
- Experiência fora da empresa
- Conhecimento do negócio
- Sucesso profissional
- Pertencer à família

Outro: _____

28. Qual a situação do possível sucessor?

- Está na empresa, logo sucederá
- O sucessor já foi designado
- Trabalha fora, mas virá para a empresa
- Ainda não foi decidido
- Nenhum familiar quer assumir essa posição

29. Aceitaria que o sucessor da empresa fosse externo à família?

- Sim
- Não

29.1. Justifique a sua resposta.

30. Da geração sucessora quantos são possíveis sucessores? _____

31. Dos possíveis sucessores, quantos já trabalham na empresa? _____

32. O processo de sucessão trouxe ou pode trazer inovação e competitividade?

- Sim
- Não

33. O processo de sucessão pode comprometer a viabilidade do negócio?

- Sim
- Não

34. Acha importante que os colaboradores sintam confiança no processo de sucessão?

- Sim
- Não

34.1. Se sim, como fomenta essa prática na empresa?

D. Dados sobre a Liderança Familiar

35. A liderança do sucessor (ou possível) deve espelhar o tipo de liderança do antecessor?

- Sim
 Não

35.1. Justifique a sua resposta.

36. Os colaboradores são chamados a auxiliar na tomada de decisões?

- Sim
 Não

36.1. Se sim, que tipo de colaboradores e em que tipo de decisões?

37. Essas decisões são comunicadas aos restantes colaboradores?

- Sim
 Não

37.1. Se sim, explique como?

38. Quem exerce a função de controlo na empresa na ausência da entidade máxima?

39. Alguma vez consultou ou pediu conselhos a outros elementos da família não envolvidos na empresa?

- Sim
 Não

39.1. Se sim, a quem?

E. Dados sobre a Gestão de Recursos Humanos

40. A empresa possui um departamento de recursos humanos?

- Sim
- Não

40.1. Se não, porquê? Quem é o responsável por tomar decisões nesta área? Acumula mais alguma função?

41. A empresa possui planos de formação, acolhimento e integração de colaboradores?

- Sim
- Não

41.1. Se sim, as formações são realizadas dentro ou fora da empresa?

41.2. Os formadores são internos ou externos à empresa?

42. Como é realizado o recrutamento e seleção na empresa?

- Primazia à família
- Colaboradores externos
- É indiferente

Outra: _____

43. Quais as fontes de recrutamento?

- Empresas especializadas na área
- Redes sociais (Linkedin, Facebook, Instagram, ...)
- Anúncios nos meios de comunicação
- Método do “passa a palavra”

Outra: _____

44. Quem toma a decisão final de contratar? _____

45. A empresa pratica algum tipo de sistema de avaliação?

- Sim
- Não

45.1. Se sim, quem é o responsável por esse processo?

45.2. Os colaboradores sabem como são avaliados?

- Sim
 Não

45.3. Os colaboradores recebem *feedback* dessa avaliação?

- Sim
 Não

45.3.1. Se sim, como é que os colaboradores recebem *feedback* dessa avaliação?

46. Relativamente às remunerações, existem diferenças salariais entre membros da família e colaboradores externos à família?

- Sim
 Não

46.1. Se sim, porquê?

47. Existem atribuições de benefícios ou incentivos aos colaboradores?

- Sim
 Não

47.1. Se sim, quem beneficia e em que circunstâncias é que isso acontece?

48. Caso a empresa já tenha passado por um processo de sucessão, verificaram-se alterações nas práticas de GRH com a nova gestão?

- Sim
 Não
 A empresa ainda não passou por um processo de sucessão

48.1. Se sim, quais? De que tipo?

Por fim, tem alguma informação que não tenha sido questionada e que considere relevante para o estudo?

Agradeço o seu contributo. Cumprimentos!

Apêndice 2: Inquérito B

“Sucessão e Liderança nas Empresas Familiares: o papel da GRH”

Inquérito realizado no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos para a elaboração da Dissertação de Mestrado. Este estudo pretende analisar o processo de sucessão em empresas familiares portuguesas e a sua conseqüente liderança, pois constitui um dos fatores mais relevantes para a continuidade deste tipo de organizações.

Este inquérito destina-se a Diretores de Recursos Humanos, técnicos ou responsáveis por esta área da empresa, sendo que toda a informação recolhida será tratada de forma sigilosa e os dados obtidos permanecerão confidenciais.

A. Dados sobre a Empresa

1. Qual o ano de constituição da empresa? _____

2. Localização da empresa:

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Açores
- Madeira

3. Forma jurídica da empresa:

- Sociedade anónima
- Sociedade por quotas
- Sociedade Unipessoal

Outra: _____

4. Setor de atividade:

- Agricultura e alimentação
- Comércio
- Construção
- Energia
- Hotelaria
- Indústria
- Transportes e distribuição

Outro: _____

5. Volume de negócios:
- Inferior a 500 000€
 - Entre 500 000€ e 1M€
 - Mais de 1M€
6. Número de colaboradores:
- Mais de 30
 - Entre 31 e 50
 - Entre 51 e 100
 - Mais de 100
7. De todos os colaboradores, quantos são membros da família? _____
8. Em que geração se encontra a empresa?
- 1ª geração
 - 2ª geração
 - 3ª geração
 - 4ª geração
- Outra: _____
9. Qual a estrutura da empresa?
- Controlo por um empresário
 - Parceria de irmãos
 - Consórcio de primos
- Outro: _____
10. Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa?
- Nenhum
 - Um
 - Dois
 - Três
 - Mais de três
11. Todos os sócios trabalham na empresa?
- Sim
 - Não
12. A próxima geração já se encontra a trabalhar na empresa?
- Sim
 - Não

13. Qual a percentagem da empresa que pertence à família?

- Até 50%
- Entre 51% e 99%
- 100%

14. Que tipos de funções exercem os membros da família?

- Funções de chefia
- Funções intermédias
- Funções operacionais

B. Dados sobre o Inquirido

15. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos
- Desde da fundação da empresa

16. Que cargo ocupa na empresa? _____

17. Quais as suas habilitações?

- Ensino primário
- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

18. É membro da família detentora da empresa?

- Sim
- Não

Caso tenha respondido “Não” à questão anterior, passe diretamente para a secção C. Dados sobre a Gestão de Recursos Humanos.

19. A opção de entrar para a empresa foi ...

- uma decisão própria
 - uma decisão incutida desde a infância
 - uma decisão influenciada pela família
- Outra(s). Quais? _____

20. Quando é que a empresa despertou o seu interesse?

- Era miúdo e ouvia falar na empresa
 - Quando terminei os estudos e precisei de arranjar emprego
 - Quando me apercebi que a empresa se estava a desenvolver e que poderia ser o meu futuro
 - A empresa nunca despertou o meu interesse
- Outra(s). Quais? _____

21. Os problemas da família interferem no bom funcionamento da empresa?

- Sim
- Não

22. Em contexto familiar, a empresa é tema de conversa?

- Sim
- Não

23. Já possuía experiência profissional quando ingressou na empresa?

- Sim
- Não

C. Dados sobre a Gestão de Recursos Humanos

24. Existe algum plano de sucessão já planeado ou em vigor?

- Sim
- Não

24.1. Se respondeu sim, explique esse plano?

25. A empresa possui planos de formação, acolhimento e integração de colaboradores?

- Sim
- Não

25.1. Se sim, as formações são realizadas dentro ou fora da empresa?

25.2. Os formadores são internos ou externos à empresa?

26. Como é realizado o recrutamento e seleção na empresa?

- Primazia à família
- Colaboradores externos
- É indiferente

Outra: _____

27. Quais as fontes de recrutamento?

- Empresas especializadas na área
- Redes sociais (Linkedin, Facebook, Instagram, ...)
- Anúncios nos meios de comunicação
- Método do “passa a palavra”

Outra: _____

28. Quem toma a decisão final de contratar? _____

29. A empresa pratica algum tipo de sistema de avaliação?

- Sim
- Não

29.1. Se sim, quem é o responsável por esse processo?

29.2. Os colaboradores sabem como são avaliados?

- Sim
- Não

29.3. Os colaboradores recebem *feedback* dessa avaliação?

- Sim
- Não

29.3.1. Se sim, como é que os colaboradores recebem *feedback* dessa avaliação?

30. Relativamente às remunerações, existem diferenças salariais entre membros da família e colaboradores externos à família?

- Sim
- Não

30.1. Se sim, porquê?

31. Existem atribuições de benefícios ou incentivos aos colaboradores?

- Sim
- Não

31.1. Se sim, quem beneficia e em que circunstâncias é que isso acontece?

32. Caso a empresa já tenha passado por um processo de sucessão, verificaram-se alterações nas práticas de GRH com a nova gestão?

- Sim
- Não
- A empresa ainda não passou por um processo de sucessão

32.1. Se sim, quais? De que tipo?

Por fim, tem alguma informação que não tenha sido questionada e que considere relevante para o estudo?

Agradeço o seu contributo. Cumprimentos!

Apêndice 3: Guião de Entrevista A

Parte 1: A Empresa

1. Para começar, pode-me falar um pouco sobre a história da empresa, a data da sua fundação e os seus fundadores?
2. Qual o ramo de atividade e a sua localização?
3. Em que mercado opera? Nacional ou também internacional?
4. Quantos colaboradores tem a empresa?
 - Quantos são membros da família? Em que funções?
 - Quantos sócios/acionista fazem parte da empresa?
 - Todos os sócios trabalham na empresa?
5. Em que geração se encontra e qual a percentagem da empresa que pertence à família?
 - Enquadramento segundo o Modelo dos Três Círculos.
 - Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?
 - Existem proprietários que não pertencem à família?

Parte 2: O Inquirido

1. Há quanto tempo ingressou na empresa?
 - Em que funções?
 - Já possuía experiência profissional anteriormente?
2. Atualmente exerce a mesma função?
 - Que outras funções foi exercendo ao longo do tempo?
3. Quais as suas habilitações?
4. É membro pertencente à família?
 - Quando é que se tornou uma opção integrar a empresa?
 - Que interesses e influências surgiram na tomada desta decisão?
 - Como é que a restante família viu esta decisão?

Parte 3: A Sucessão Familiar

1. Existe alguma política de sucessão?
 - Como é essa política?

- Porque considera que não é necessário?
 - Reconhece a importância de planejar este processo de sucessão?
2. A próxima geração já se encontra a trabalhar na empresa?
 - Quantos são os possíveis sucessores?
 - Quantos já integram a empresa?
 - Onde deverá ser encontrado o sucessor?
 - Qual a sua situação?
 - Está preocupado com a passagem do testemunho ou com o futuro da empresa?
 3. Aceitaria que o sucessor da empresa fosse externo à família?
 - Porque?
 4. Preocupa-se ou preocupou-se em proporcionar uma formação aos seus filhos que fosse de encontro a uma futura sucessão?
 - Tem algum plano delineado?
 - Sempre incentivou a sua família a vir trabalhar para a empresa ou deu-lhes abertura para que pudessem escolher o seu futuro?

Parte 4: A Liderança Familiar

1. A liderança do sucessor deve espelhar o tipo de liderança do antecessor?
 - Porquê?
2. Há áreas de decisão da empresa que estejam a cargo de outros colaboradores ou passa tudo por si?
 - Que tipo de colaboradores e em que tipo de decisões?
3. Essas decisões são comunicadas aos restantes colaboradores?
 - De que forma?
4. Na sua ausência quem assume a responsabilidade das tomadas de decisão?
5. Alguma vez consultou ou pediu conselhos a outros elementos da família não envolvidos na empresa?
 - A quem pediu esses conselhos?

Parte 5: A Gestão de Recursos Humanos

1. Caracterização dos recursos humanos.

- Faixa etária
 - Sexo
 - Qualificações
2. Possui um departamento de RH?
 - Porquê?
 - Quem é o responsável por tomar decisões nessa área?
 - Essa pessoa acumula mais alguma função?
 3. A função de GRH é toda feita internamente ou existe algum serviço subcontratado?
 4. Existe alguma planificação anual da GRH? Existem procedimentos formalizados?
 5. Relativamente às práticas de GRH, quem é a pessoa que tem a decisão de contratar alguém?
 - Quem é que faz o recrutamento e seleção, nomeadamente a definição do perfil de candidato?
 - Quais as fontes de recrutamento que utilizam?
 - Que competências são mais valorizadas na hora de contratar?
 6. Existe algum plano de formação profissional para os colaboradores?
 - Quem define esse plano?
 - Essa formação é dada a todos os colaboradores? Todos os colaboradores têm a mesma formação?
 - Formadores internos ou externos.
 - Formação dentro ou fora da empresa.
 7. Existe algum processo formalizado ou manual de acolhimento?
 - Existe alguém responsável por fazer o seu acolhimento?
 8. Existe algum sistema formal de avaliação de desempenho?
 - Como se processa esse sistema?
 - Todos os colaboradores são avaliados, nem que seja de forma informal?
 - Os colaboradores sabem quais os parâmetros da avaliação?
 - É dado feedback dessa avaliação? Como é que é dado?
 9. Relativamente às remunerações, existem diferenças na política salarial entre membros da família e membros externos à família?
 - Porque?
 10. Existe alguma atribuição de benefícios e incentivos?

- Quem beneficia desses benefícios e em que circunstâncias?

11. Caso a empresa já tenha passado por um processo de sucessão, verificam-se alterações nas práticas de GRH com a nova gestão (caso a empresa já tenha ultrapassado a 1ª geração)?

- Quais foram essas alterações?

Muito obrigada!

Apêndice 4: Guião de Entrevista B

Parte 1: A Empresa

1. Para começar, pode-me falar um pouco sobre a história da empresa, a data da sua fundação e os seus fundadores?
2. Qual o ramo de atividade e a sua localização?
3. Em que mercado opera? Nacional ou também internacional?
4. Quantos colaboradores tem a empresa?
 - Quantos são membros da família? Em que funções?
 - Quantos sócios/acionista fazem parte da empresa?
 - Todos os sócios trabalham na empresa?
5. Em que geração se encontra e qual a percentagem da empresa que pertence à família?
 - Enquadramento segundo o Modelo dos Três Círculos.
 - Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?
 - Existem proprietários que não pertencem à família?

Parte 2: O Inquirido

1. Há quanto tempo ingressou na empresa?
 - Em que funções?
 - Já possuía experiência profissional anteriormente?
2. Atualmente exerce a mesma função?
 - Que outras funções foi exercendo ao longo do tempo?
3. Quais as suas habilitações?
4. É membro pertencente à família?
 - Quando é que se tornou uma opção integrar a empresa?
 - Que interesses e influências surgiram na tomada desta decisão?
 - Como é que a restante família viu esta decisão?

Parte 3: A Gestão de Recursos Humanos

1. Caracterização dos recursos humanos.

- Faixa etária
 - Sexo
 - Qualificações
2. Possui um departamento exclusivo de RH?
 - Quem é o responsável por tomar as decisões nessa área?
 - Essa pessoa acumula mais alguma função?
 3. A função de GRH é toda desenvolvida internamente ou existe algum serviço subcontratado?
 4. Existe alguma planificação anual da GRH? Existem procedimentos formalizados?
 5. Relativamente às praticas de GRH, quem é a pessoa que tem a decisão de contratar alguém?
 - Quem é que faz o recrutamento e seleção, nomeadamente a definição do perfil de candidato?
 - Quais as fontes de recrutamento que utilizam?
 - Que competências são mais valorizadas na hora de contratar?
 6. Existe algum plano de formação profissional para os colaboradores?
 - Quem define esse plano?
 - Essa formação é dada a todos os colaboradores? Todos os colaboradores têm a mesma formação?
 - Formadores internos ou externos.
 - Formação dentro ou fora da empresa.
 7. Existe algum processo formalizado ou manual de acolhimento?
 - Existe alguém responsável por fazer o seu acolhimento?
 8. Existe algum sistema formal de avaliação de desempenho?
 - Como se processa esse sistema?
 - Todos os colaboradores são avaliados, nem que seja de forma informal?
 - Os colaboradores sabem quais os parâmetros da avaliação?
 - É dado feedback dessa avaliação? Como é que é dado?
 9. Relativamente às remunerações, existem diferenças na política salarial entre membros da família e membros externos à família?
 - Porque?
 10. Existe alguma atribuição de benefícios e incentivos?

- Quem beneficia desses benefícios e em que circunstâncias?
11. Caso a empresa já tenha passado por um processo de sucessão, verificam-se alterações nas praticas de GRH com a nova gestão (caso a empresa já tenha ultrapassado a 1º geração)?
- Quais foram essas alterações?

Muito obrigada!