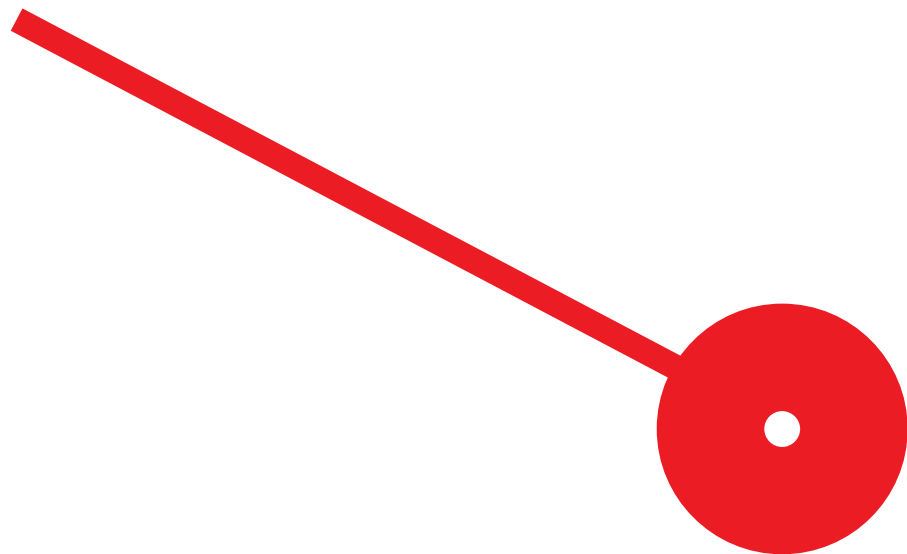




Desafios da Gestão de Recursos Humanos em empresas familiares: um estudo caso em empresas do concelho de Valpaços

Daniella Tacheiro Cavaleiro

10/2021



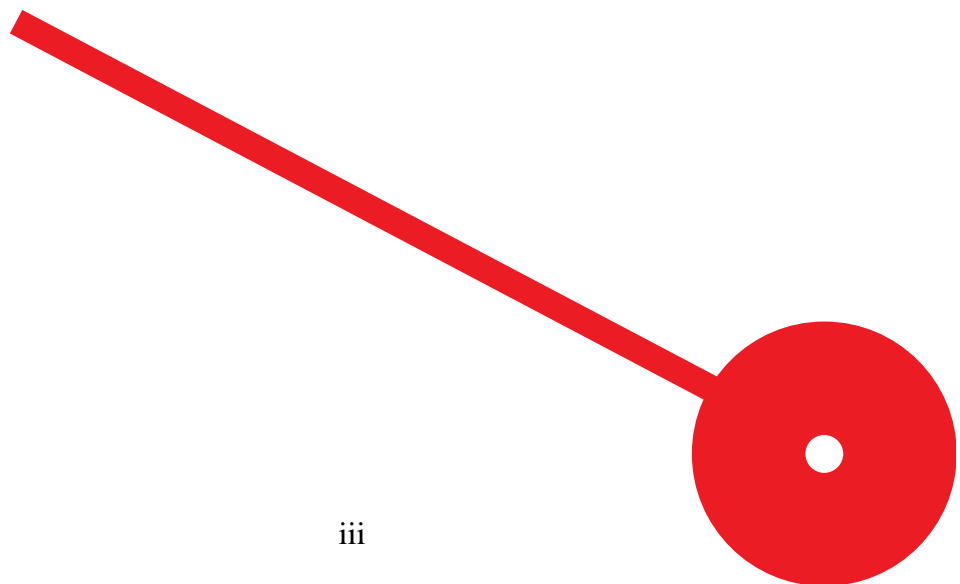


Desafios da Gestão de Recursos Humanos em empresas familiares: um estudo caso em empresas do concelho de Valpaços

Daniella Tacheiro Cavaleiro

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Doutora Ana Isabel Couto

Daniella Tacheiro Cavaleiro. Empresas Familiares no concelho de Valpaços: um estudo sobre os desafios da Gestão de Recursos Humanos em empresas familiares
10/2021



Agradecimentos

A realização desta Dissertação contou com a colaboração de um conjunto de pessoas, sem as quais, a sua concretização não seria possível. Como tal gostaria de agradecer:

Em especial aos meus pais (Luís e Berta) por todo carinho, motivação e apoio incondicional ao longo dos vários anos, e por todas as oportunidades que me tem proporcionado para poder realizar os meus objetivos académicos.

Ao meu irmão (Pedro), que é uma das pessoas mais importantes da minha vida e que nunca me deixou desistir de alcançar os meus objetivos, ajudando a concretizar todos eles.

Às minhas melhores amigas: Beatriz, Célia e Vanessa que me acompanharam durante toda esta jornada e que me deram nos momentos mais difíceis ânimo e força para continuar sem desistir.

À professora doutora Ana Isabel Couto, orientadora desta dissertação, pela forma como acompanhou todas as fases deste trabalho, pela orientação verdadeiramente empenhada, pela objetividade, críticas construtivas e por me incentivar a querer fazer sempre melhor e a pensar fora da caixa.

Por último gostaria de agradecer a todas as empresas do concelho de Valpaços que participaram e que disponibilizaram o seu tempo para que fosse possível o desenvolvimento deste trabalho.

Resumo

As empresas familiares (EF) desempenham um papel fundamental na economia portuguesa, contribuindo para o desenvolvimento de muitas regiões do nosso país, representando um objeto de estudo de relevo. Este tipo de empresa, cuja existência pertence por norma a uma família, apresenta modos de funcionamento específicos em termos de gestão, nomeadamente em termos da gestão de recursos humanos.

Considerando que as empresas familiares assumem particular protagonismo no tecido socio-empresarial nacional em geral e, no interior do país em particular, o presente estudo apresenta como principal objetivo analisar as modalidades de gestão e desenvolvimento de recursos humanos (GDRH) no contexto das empresas de cariz familiar, tomando como recorte empírico um conjunto de empresas familiares do concelho de Valpaços, distrito de Vila Real.

Os objetivos específicos que nortearam esta pesquisa foram: (i) mapear as práticas de GDRH dinamizadas neste segmento de empresas; (ii) identificar especificidades decorrentes da natureza (familiar) destas empresas; (iii) identificar desafios específicos que se colocam à GDRH no contexto das EF; (iv) caracterizar o contributo das EF para o desenvolvimento socioeconómico desta região específica do país.

A metodologia que ancorou esta pesquisa foi de cariz intensivo-qualitativo (Ragin, 2019), tendo-se definido como técnica de recolha de informação privilegiada a entrevista semidiretiva, realizada a um conjunto heterogéneo de empresários de empresas de cariz familiar sedeadas no concelho de Valpaços. Complementarmente, construiu-se e disseminou-se um inquérito *online* a um conjunto de empresas familiares da região.

Os resultados evidenciam que as práticas de GDRH existentes nas empresas familiares estudadas são na sua maioria não formalizadas e feitas de forma simplificada (informalidade das práticas de GDRH); que a maioria das empresas familiares estudadas pertencem à geração fundadora; que no que toca à sucessão pretendem que ocorra dentro do círculo familiar (não abertura da gestão a membros externos); e que por via dos seus produtos e serviços ajudam a dinamizar o tecido empresarial e a promover a região.

Palavras chave: Empresas familiares; Gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos; Família; Cultura organizacional.

Abstract

Family businesses (FB) play a fundamental role in the Portuguese economy, contributing to the development of many regions of our country, representing an important object of study. This type of company, whose existence normally belongs to a family, has specific modes of operation in terms of management, namely in terms of human resources management.

Considering that family businesses play a particular role in the national socio-business fabric in general and in the interior of the country in particular, this study has as its main objective to analyse the modalities of management and development of human resources (HRM) in the context of companies of family nature, taking as an empirical approach a group of family businesses in the municipality of Valpaços, district of Vila Real.

The specific objectives that guided this research were: (i) to map the HRM practices in this segment of companies; (ii) identify specificities arising from the (family) nature of these companies; (iii) identify specific challenges facing HRM in the context of FB; (iv) characterize the contribution of FB for the socio-economic development of this specific region of the country.

The methodology that anchored this research was of an intensive-qualitative nature (Ragin, 2019), having defined as a technique for gathering privileged information the semi-directive interview, conducted with a heterogeneous group of entrepreneurs from family businesses based in the municipality of Valpaços. In addition, an online survey was built and disseminated to a group of family businesses in the region.

The results show that the existing HRM practices in the studied family businesses are mostly non-formalized and carried out in a simplified way (informality of HRM practices); that most of the family businesses studied belong to the founding generation; that with regard to the succession, they want it to take place within the family circle (non-opening of management to external members); and that, through their products and services, they help to dynamize the business fabric and promote the region.

Key words: Family Businesses; Human Resource Management; Family; Organisational Culture.

Índice geral

Introdução	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico	6
1.1 Empresas Familiares (EF): o que as define? Discussão concetual.....	8
1.2 A relevância das Empresas Familiares no contexto do tecido empresarial português	10
1.2.1 Retrato do tecido empresarial do concelho de Valpaços	11
1.3 A função de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) ..	15
1.4 Especificidades da gestão de empresas familiares (EF).....	22
1.4.1 O empresário familiar (perfil).....	22
1.4.2 Empresa Familiar versus Empresa Não Familiar.....	23
1.4.3 Cultura Organizacional nas empresas familiares.....	27
1.4.4 O lugar da Responsabilidade social nas empresas de cariz familiar.....	32
1.5 Desafios da gestão de empresas familiares (EF).....	34
1.5.1 Ciclo de Vida das Empresas familiares	34
1.5.2 O processo de sucessão e gestão.....	37
1.5.2.1 Sucessão.....	38
1.5.2.2 Profissionalização da gestão	42
1.5.3 Causas de insucesso	44
Capítulo 2. Desenho de investigação	47
Capítulo 3. Empresas Familiares no concelho de VALPAÇOS: Um retrato das empresas estudadas	56
3.1. Principais resultados das entrevistas	57
3.2. Principais resultados do inquérito por questionário	73
Capítulo 4. Considerações Finais	81

Referências Bibliográficas	85
ANEXOS	95
Anexo 1 – Inquérito por Questionário	96
Anexo 2 – Guião de Entrevista	111
Anexo 3 – Declaração de Consentimento de recolha e tratamento de dados	115

Índice de Figuras

Figura 1. Número de empresas no concelho de Valpaços, 2008-2016

Figura 2. Evolução do nº de empresas no concelho, 2011-2017

Figura 3. Grau de sobrevivência das empresas ao final de 2 anos

Figura 4. Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas por setor de atividade económica, 2011-2017

Figura 5. Balanço comercial do município de Valpaços, 2011-2017

Figura 6. Volume de negócios do município de Valpaços 2011-2016

Figura 7. Modelo dos 3 círculos

Figura 8. A profissionalização da gestão da empresa

Figura 9. Método misto paralelo convergente

Figura 10. Etapas da análise de conteúdo

Figura 11. Caraterização do entrevistado

Figura 12. Caraterização geral das empresas

Índice de Tabelas

Tabela 1. Maiores empregadores no Concelho de Valpaços

Tabela 2. Evolução de funções de Recursos Humanos

Tabela 3. Diferenças entre empresas familiares e não familiares

Tabela 4. Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar

Tabela 5. Problemas de sucessão

Tabela 6. Gestão profissionalizada vs. Gestão não profissionalizada

Tabela 7. Métodos mistos- Resultados esperados e recomendações

Tabela 8. Tabela auxiliar de análise

Tabela 9. Principais motivos para criação da empresa

Tabela 10. Desafios ao desenvolvimento do negócio

Tabela 11. Balanço das vantagens e desvantagens: a perspetiva dos entrevistados

Tabela 12. Contributos das empresas para o desenvolvimento socioeconómico da região: a perspetiva dos entrevistados

Tabela 13. Principais práticas de responsabilidade social identificadas nas empresas participantes

Tabela 14. Nível de escolaridade

Tabela 15. Cargos/função desempenhada

Tabela 16. Formalização e Não formalização do Processo de Recrutamento e seleção: perspetiva dos inquiridos

Tabela 17. Formalização e Não formalização das Práticas de formação e desenvolvimento: perspetiva dos inquiridos

Tabela 18. Principais benefícios da formação: perspetiva dos inquiridos

Tabela 19. Aspectos valorizados na empresa: perspetiva dos inquiridos

Tabela 20. Principais aspetos na definição do sistema de remunerações e benefícios: perspetiva dos inquiridos

Tabela 21. Código de ética e integração de valores sociais

Tabela 22. Integração dos valores sociais nas empresas familiares: perspetiva dos inquiridos

Tabela 23. Causas para diminuição da esperança média de vida das empresas familiares: perspetiva dos inquiridos

Tabela 24. Vantagens e Desvantagens ao empregar membros familiares: perspectiva dos inquiridos

Lista de abreviaturas

EF- Empresas Familiares

GDRH- Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

FB- Family Businesses

HRM-Human Resources Management

CAE- Classificação da Atividade Económica

RH- Recursos Humanos

AEF- Associação Empresas Familiares

PIB- Produto Interno Bruto

CMV- Câmara Municipal de Valpaços

INE- Instituto Nacional de Estatística

GRH- Gestão de Recursos Humanos

CEO- *Chief Executive Officer*

UM- Universidade do Minho

ADN- Ácido desoxirribonucleico

ISO- *International Standard Organization*

RS- Responsabilidade social

IBM-SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos e versa sobre a temática das Empresas Familiares e respetivas práticas de gestão e desenvolvimento dos Recursos Humanos. Tomou-se como recorte empírico de investigação o concelho de Valpaços, distrito de Vila Real, Região Norte de Portugal.

A escolha do tema e do recorte geográfico da pesquisa decorre de dois motivos complementares: o primeiro diz respeito ao facto da autora do estudo residir neste concelho e o segundo ao facto de estar próxima das dinâmicas inerentes às empresas familiares, pelo facto da família ser proprietária e gestora de uma empresa de cariz familiar.¹

Agregando valor ao estudo e aproveitando o percurso académico (área de formação incide no campo da gestão), verifica-se no tema escolhido a existência de vários pontos de vista e diferentes características associada à gestão dos recursos humanos em empresas de carácter familiar.

Estes vários pontos de vista e diferenças podem ter origem em diversos fatores, como por exemplo, o perfil do empresário/a, a cultura organizacional, a formação, a faixa etária, entre outros. A principal motivação para a realização deste estudo, passa por tentar explicar estes fenómenos de diferença.

Como objeto e foco de estudo estão as várias empresas de cariz familiar existentes no concelho de Valpaços. Realçando que a realidade que se verifica no seio empresarial no interior do país é de componente familiar, faz sentido analisar e tentar entender a sua atuação no setor e contributo para a região- tanto a nível económica como social.

Com este estudo, pretende-se detalhar os principais pontos em matéria de gestão de Recursos Humanos, identificando as principais características e diferenças, contribuindo para um melhor conhecimento das empresas familiares em estudo.

As questões iniciais que orientaram a pesquisa foram:

- (a) Quais são as principais características e os elementos distintivos das empresas familiares?
- (b) De que modo as diferentes perspetivas adotadas pelas empresas se refletem sobre a gestão de recursos humanos?

¹ Empresa inserida no setor de produção de azeite (CAE- 10412).

(c) Como podem as diferentes perspetivas negociais traduzirem sucesso e crescimento (casos de sucesso)?

(d) Quais as principais diferenças que se podem detetar na visão das diferentes gerações? (pontos de vista geracionais)

Um trabalho desta natureza, prendem-se pela motivação de explorar as potencialidades e as características próprias (únicas) das empresas familiares e o papel económico social importante que desempenham no mundo empresarial português, por um lado e por outro lado, com o carácter conveniente que os resultados do estudo em questão podem proporcionar para a investigação na área e um estudo dedicado à região- concelho de Valpaços.

É de acrescentar o valor acrescido que o estudo irá trazer aos proprietários, gestores, consultores da área de recursos humanos das empresas familiares da região em estudo, dando-lhe um insight às problemáticas de forma mais precisa, na qualidade de conhecedoras das próprias eventualidades desta realidade concreta.

As empresas familiares dadas aos diversos graus de interação entre os seus membros, pode-se considerar que constituem um tipo muito específico de empresa, na forma como é conduzida os negócios e assumido as funções. As particularidades que podem ser verificadas neste tipo de organizações conduzem à necessidade de compreender os elementos que envolvem as problemáticas das empresas familiares (Lambrecht, 2005; Borges, Lima e Tavares, 2008).

As empresas familiares destacam-se como um tipo de estrutura negocial diferente devido ao envolvimento de vários elementos familiares nos negócios e também aos aspetos da cultura organizacional implementados. Este envolvimento pode ser entendido como um fator que determina a cultura própria deste tipo de empresa, tornando-se diferente em relação a um negócio que não seja de carácter familiar (não-familiar). A junção destes dois elementos (forte presença familiar e uma cultura própria), promove assim, características diferenciadas às práticas de gestão de recursos humanos dessas empresas (Wright, MacMahaw, Snell e Gehart (citado por Maia, 2009).

A cultura de uma empresa, sendo assim um conjunto de pressupostos básicos acerca de valores, modos de funcionamento, da sua estrutura e organização e do seu relacionamento externo e interno, que são partilhados e que lhe confere identidade fazendo com que seja única em relação a outras empresas. Os mesmos pressupostos desenvolvem-se através da partilha de experiências e de uma aprendizagem comum que

é influenciada por quem lidera a empresa e os colaboradores mais influentes (Casimiro, 2003).

Segundo Wright, MacMahaw, Snell e Gehart (2001), a área de gestão de recursos humanos cada vez mais assume um papel de destaque nas empresas. Mesmo não se verificando um departamento específico, a função de gerir um recurso humano não deixa de ser realizada e ganha importância para atingir objetivos dentro da organização. Os esforços de desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas são muito pertinentes para o paradigma atual.

Um bom ponto de partida para entender os aspetos particulares da gestão de recursos humanos neste tipo de empresas pode ser encontrada nos valores, principalmente em pontos como as tradições, a profissionalização, a certificação da empresa, a autonomia, entre outros. Podendo, então, questionar a relação dos valores e as práticas de gestão de RH nas empresas familiares (Maia, 2009).

O objetivo do trabalho é, portanto, analisar e investigar as práticas de gestão de recursos humanos nas empresas familiares, em Valpaços, focando nas principais características e elementos distintivos das empresas familiares.

A presente dissertação encontra-se estruturada em 4 capítulos. O primeiro capítulo discute o conceito de Empresa Familiar, à luz de diferentes definições. Apresenta-se de seguida a relevância deste segmento de empresas para o contexto do tecido empresarial português em geral e para o concelho de Valpaços, em particular, com base em indicadores estatísticos relevantes. No ponto seguinte deste capítulo, caracteriza-se a função de gestão e desenvolvimento de recursos humanos, em geral e dá-se posteriormente enfoque a especificidades da gestão de empresas familiares, considerando estudos relevantes anteriormente realizados sobre esta temática (Marques et al., 2018; Marques e Couto, 2020).

No segundo capítulo apresenta-se o desenho metodológico definido para a prossecução dos objetivos da investigação. Apresenta-se, portanto, a estratégia metodológica definida, bem como as técnicas de recolha e análise de dados privilegiadas.

O terceiro capítulo dedica-se à apresentação, análise e discussão dos dados recolhidos, quer via entrevistas realizadas a um conjunto empresários de EF, quer via inquérito por questionário disseminado junto de empresas de cariz familiar do concelho de Valpaços.

O quatro e último capítulo apresenta de forma sistematizada as principais conclusões desta pesquisa considerando os objetivos definidos. Apresentam-se ainda as limitações do estudo e algumas sugestões para futuras investigações neste campo de estudo.

CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Como referido, as empresas familiares possuem um papel muito importante na economia no seu geral, e em Portugal esta noção não é diferente, sendo que a grande maioria das pequenas e médias empresas são de cariz familiar. Segundo a Associação Empresas Familiares-AEF (2020), as empresas familiares representam um pilar na economia nacional e global contribuindo de uma forma determinante, milhões de euros para a economia global.

Muitas vezes, as empresas familiares são associadas a micro e a pequenas empresas, que se encontram situadas no interior do país e que seguem uma organização e gestão obsoleta, quando de facto as maiores empresas que se encontram no nosso país, começaram no seio familiar e verifica se essa realidade até aos tempos atuais, como por exemplo o Grupo Amorim, Cafés Delta, entre outros.

Deste modo, apresentadas pelas teorias da gestão convencional, as empresas familiares ocupam o primeiro lugar na etapa da evolução organizacional, podendo se assim traduzir numa forma empresarial pouco evoluída, mas que com o passar do tempo, será substituída por outras formas, mais complexas e profissionalizadas.

Segundo (Dyer,1988), este afirma que a cultura da empresa familiar representa um papel fundamental para determinar o sucesso do negócio e a sua continuidade. Reforçando que poucas empresas são capazes de sobreviver para além da primeira geração, sendo que as principais razões são as condições económicas, falta de recursos e uma gestão incompetente.

Analisando de forma crítica a cultura e o desempenho das empresas familiares em comparação às empresas não familiares, o estudo de Denison, Lief e Ward (2004) indicam que existem não só vantagens provenientes da cultura de empresas não familiares, como também indicam que há inúmeras vantagens associadas à cultura das empresas familiares.

Sendo que, pegando numa empresa familiar standard, esta tem uma expectativa de vida aproximadamente de 24 anos, sendo que 70% dessas empresas não alcançam a passagem para a segunda geração e, que para cada duas que conseguem atingir esse patamar, apenas uma consegue sobreviver, segundo Cohn (1991), citado por (Cançado, Lima, Muylder e Castanheira, 2013).

Para Gallo e Ribeiro (1996), nas empresas não familiares a esperança média de vida é evidentemente metade daquela que se verifica nas empresas familiares, devido a problemas associados à sucessão e à não separação dos problemas resultantes da gestão da empresa de cariz familiar.

1.1 Empresas Familiares (EF): o que as define? Discussão concetual

Quando se mencionam as empresas familiares e o que estas podem ser, existem diversas definições e conceitos.

Partindo dos conceitos originários, que surgiram a partir da década de 50, Christensen (1953) no seu estudo refere que não é possível encontrar um conceito certo, maduro e unificado, podendo assim facilmente ser identificadas infinitas definições para atribuir à noção de empresa familiar.

Deste modo, segundo Donnelley (1964) uma empresa familiar é considerada familiar quando se consegue identificar pelo menos a presença de duas gerações e quando essa ligação influencia a política da empresa e os interesses da família, reforçando que esta relação so acontece quando uma ou várias das condições seguintes existem:

- A relação familiar é um fator que determina o processo de sucessão;
- Filhos e esposo/as do detentor/a da empresa fazem parte da direção da empresa;
- Os valores da empresa identificam-se com os valores familiares, estando escritos em documentos formais da empresa ou presentes em hábitos informais da organização.
- As ações dos membros da família refletem-se, ou pressupõe se que aconteça, na reputação da empresa;
- Os familiares que fazem parte, tem um sentimento de obrigação em salvaguardar o capital da empresa para além de razões meramente financeiras;
- A continuidade de pelo menos um membro da família na direção da empresa, que influencie as tomadas de decisões;
- Deve ser determinada pelos membros da família a sua relação com a empresa e a sua própria carreira.

Partindo doutra perspetiva, Barry (1975) assume que é uma empresa familiar, quando na prática, esta é controlada pelos membros de uma única família. Dyer (1986), refere que uma empresa familiar é uma organização cuja decisões em relação à propriedade e/ou gestão são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.

Uma empresa familiar para Bernhoeft (1987) é aquela onde a sua origem e a sua história estão vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.

Lodi (1998), acredita que a empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com a família, como por exemplo o uso do apelido ou figura do fundador.

Barnes e Hershon (1994) afirmam que uma empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por vários membros da família.

Tagiuri e Davis (1996) afirmam que as empresas familiares são empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a forma como são dirigidos os negócios por meio de laços de parentesco, papel de gestão ou direito de propriedade.

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) assumem que é nas empresas familiares que ocorre a interseção entre as diferentes partes da propriedade, família e gestão.

Segundo Sharma, Chrisman e Chua (1999), uma empresa familiar é aquela que é gerida ou dirigida por transmissão de geração em geração, para atingir uma visão formal ou implícita da empresa, sendo da propriedade de uma única família ou de um pequeno número de famílias.

De acordo com Rock (1997), a definição de empresa familiar pode ser apresentada em quatro conceitos, sendo que: primeiro, quando se confirma que uma família detém a maioria do capital social com direito a voto; segundo, a família detém uma minoria acionista substancial e consolidada; outro, se uma família exerce o controlo sobre uma empresa por meios mais subtis e por fim quando uma parte substancial de posições da administração é ocupada por membros de uma família, esperando-se que os seus filhos sigam o mesmo rumo.

Segundo a proposta de definição da Comissão Europeia, são empresas familiares aquelas em que um membro da família: detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa (European Commission, 2009).

Uma empresa, de qualquer dimensão, pode se classificar como sendo familiar, se:

- Os direitos de tomada de decisão, na sua maioria está na posse da(s) pessoa(s) natural(ais) que criou a empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriram capital social da empresa ou que esteja na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos seus filhos.
- A maioria dos direitos de decisão é indireta ou direta;
- Existe pelo menos um representante da família ou parentesco que está envolvido na empresa;

- As empresas cotadas atendem à definição de Empresa Familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou suas famílias ou descendentes possuem 25% dos direitos de tomada de decisão exigidos pelo seu capital social.

Podendo-se verificar os vários conceitos apresentados, não existe uma definição clara, confirmando-se vários conceitos e pontos de vista. Apesar de se apresentar alguns pontos de semelhança entre os conceitos apresentados, consegue-se destacar os pontos que mais sobressaem nos conceitos dados pelos diversos autores, como por exemplo, a relação familiar, a propriedade, a forma de gestão de negócio e a garantia de sucessão e continuidade geracional.

1.2 A relevância das Empresas Familiares no contexto do tecido empresarial português

Analisando a relevância e o papel das empresas familiares no contexto do tecido empresarial português, pode-se verificar alguns aspetos interessantes.

De um ponto de vista a longo prazo, as empresas familiares contribuem significativamente para o PIB e o emprego, para a inovação e desenvolvimento das comunidades locais, afirmando que são um dos pilares do crescimento da economia de qualquer país (Marques, Couto, da Costa, Machado, Freire, Silvestre, Jayantilal e Jorge, 2018).

Deste modo, como as empresas familiares representam uma forma empresarial dominante, sendo que a sua estabilidade e sucesso são fundamentais para a economia e a sociedade. Verifica-se que um dos maiores problemas das EF na Europa e em Portugal é a sua visibilidade político-institucional, dado que não existem dados claros e precisos sobre o setor da economia.

Segundo a União Europeia (2018), a Comissão da Indústria da Investigação e da Energia, menciona que 85% de todas as empresas europeias são familiares e que representam cerca de 60% dos empregos do setor privado. Em Portugal, a AEF (2020) prevê que cerca de 70% a 80% das empresas nacionais são familiares, sendo que 50% absorvem a força de trabalho e contribuem para dois terços do PIB.

Confirmando que as EF são um pilar da economia em termos de criação de riqueza e de emprego, podendo afirmar que são a base predominante do tecido empresarial do país, não se podendo negar a sua representatividade (Marques, et al.2018).

1.2.1 Retrato do tecido empresarial do concelho de Valpaços

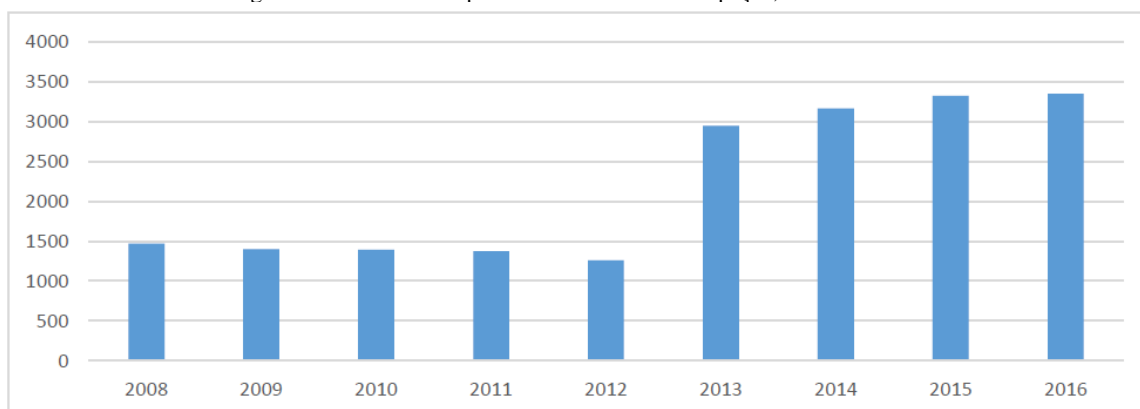
Num contexto mais específico e focado na amostra de estudo pretendido, o tecido empresarial presente no concelho de Valpaços contribui para o desenvolvimento e promoção da região cuja base económica se centra na agricultura.

O concelho de Valpaços, situado no coração de Trás-os-Montes, conta atualmente com 14 818 habitantes e em termos geográficos, este localiza-se na região do Alto Tâmega, com uma área territorial de 549 Km² de baixa densidade, associado a uma vertente agrícola e natural, cujo aspetos determinam a sua valorização ambiental, económica e paisagística.

De forma genérica o concelho caracteriza-se por ter uma baixa densidade populacional e uma elevada taxa de população idosa, com uma vocação direcionada para a exportação de produtos agrícolas e um elevado acervo patrimonial e natural (CMV - Câmara Municipal de Valpaços, 2014).

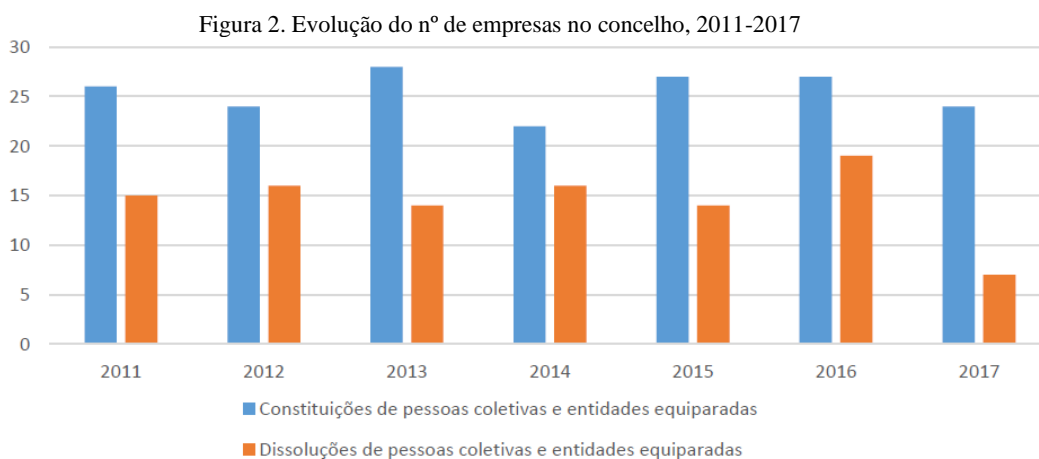
Segundo a Proposta de Relatório sobre o Estado do Ordenamento do Território (2018) e atendendo a realidade que a cidade de Valpaços se insere num contexto regional, existe uma conjuntura empresarial que tende a estabilizar ao longo dos anos. Como demonstra a figura 1, o número de empresas existentes no concelho tem vindo a mostrar uma evolução crescente positiva.

Figura 1. Número de empresas no concelho de Valpaços, 2008-2016



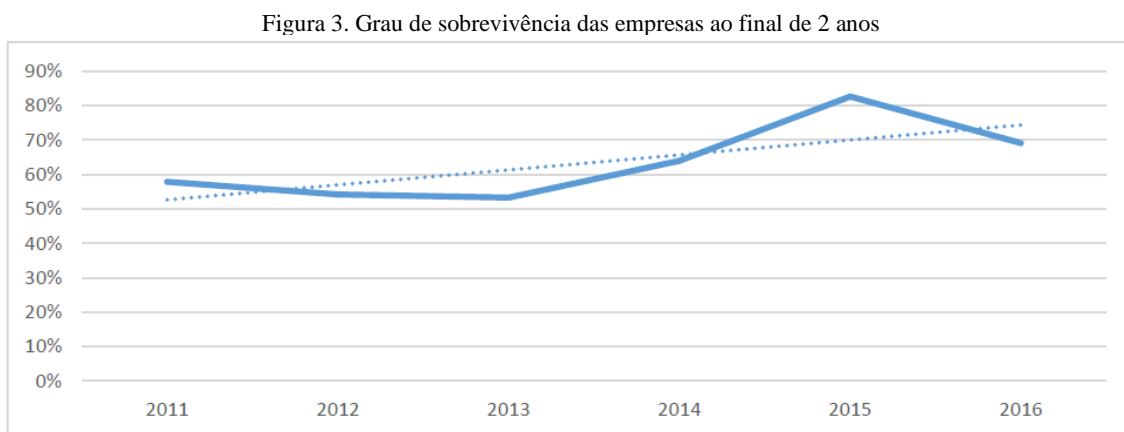
Fonte: INE

Continuando a analisar a realidade do tecido empresarial valpacense, e dissecando os termos da constituição e dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas, podemos verificar nos dados indicados na figura 2, que houve uma estabilização entre 2011 e 2017, dados estes que contradizem a evolução crescente do número de empresas, anteriormente demonstrado.



Fonte: INE

Simultaneamente, o número de dissoluções de pessoas coletivas e entidades equiparadas tende a diminuir, isto, acontece pelo facto de existir uma taxa de sobrevivência no período de 2 anos de existência, positiva- cerca de 69%, tendendo atualmente para um aumento, como demonstra a figura 3, abaixo indicada.



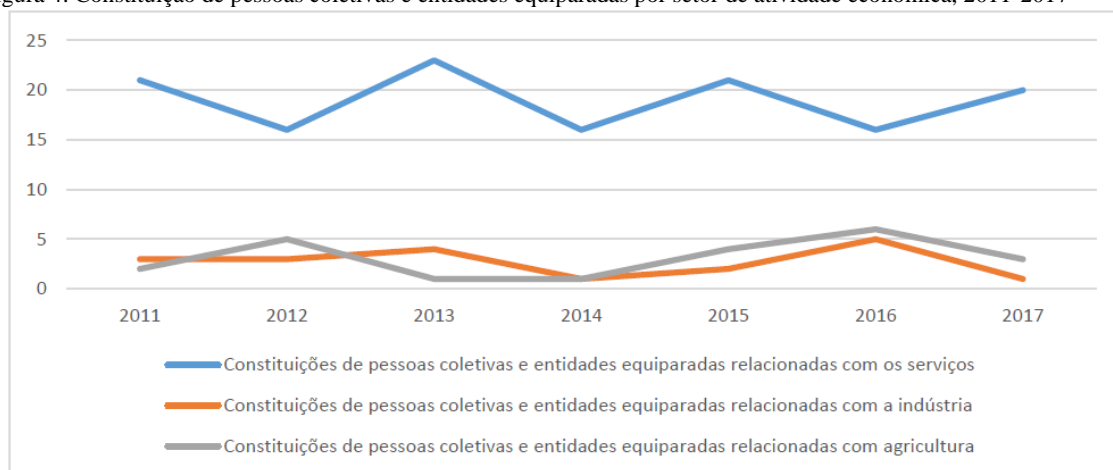
Fonte: INE

Relacionando os dados acima indicados e segundo o INE (2020), consegue-se apurar quais os setores de atividade com maior relevo no concelho, verificando-se que são as seguintes:

- 1) Setor de atividade relacionado com serviços;
- 2) Setor de atividade relacionado com a indústria;
- 3) Setor de atividade relacionado com a agricultura.

Sendo que, dos três setores de atividade apresentados, o que representa uma maior predominância e que constitui cerca de 76% das empresas do concelho, é o setor relacionado com os serviços, como demonstra a figura 4, abaixo indicada.

Figura 4. Constituição de pessoas coletivas e entidades equiparadas por setor de atividade económica, 2011-2017



Fonte: INE

Por fim, no que se refere à produtividade do município perante um cenário económico estável ao nível da atividade empresarial, existe uma relação positiva em termos da balança comercial e do volume de negócios, abordando o contexto regional onde as mesmas se inserem e as condicionantes típicas de territórios com baixas densidades (Proposta de Relatório sobre o Estado do Ordenamento do Território, 2018).

No que concerne à Balança comercial do município, os valores apresentados encontram-se positivos nos períodos expostos na figura 5, abaixo indicada. Como demonstrado, os valores das exportações em média são, cerca de dezasseis vezes superior ao valor das importações. Desse modo, a produtividade do município encontra-se num

panorama que na envolvente regional é difícil encontrar, por consequência aos condicionalismos existentes nestes territórios, como por exemplo a ausência de mão de obra qualificada e a sua localização periférica a grandes centros metropolitanos.

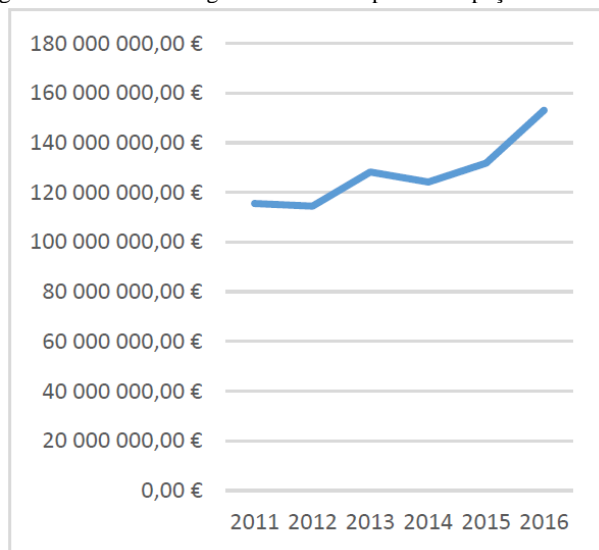
Figura 5. Balanço comercial do município de Valpaços, 2011-2017



Fonte: INE

Em simultâneo, o volume de negócios gerados pelo município, desde o ano de 2011 até ao ano de 2016 apresenta um crescimento médio de 6% ao ano, durante o período apresentado, segundo a figura 6.

Figura 6. Volume de negócios do município de Valpaços 2011-2016



Fonte: INE

É importante referir que para além dos dados apresentados e tendo em consideração: a realidade populacional, a constituição de empresas e a produtividade, perceber, atendendo à localização geográfica que existe uma dinâmica agrícola relevante.

O concelho valpacense encontra-se fortemente ligado às atividades agrícolas, nomeadamente a Olivícola, a Vinícola e a produção de Castanha.

Posto isto e segundo o Gabinete de Estratégia e Estudos, do Ministério da Economia, no concelho de Valpaços verifica-se tendo em conta a revisão da Classificação Atividade Económica (CAE), que os maiores empregadores presentes no concelho são os seguintes enunciados na tabela 1, abaixo indicado.

Tabela 1. Maiores empregadores no Concelho de Valpaços

CAE	ATIVIDADES
41200	Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
43210	Instalação Elétrica
47111	Comércio a retalho em supermercados e hipermercados
47112	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados
10711	Panificação
56101	Restaurantes tipo tradicional
45200	Manutenção e reparação de veículos automóveis
47730	Comércio a retalho de produtos farmacêuticos
25120	Fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal
47300	Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados
08112	Extração de granito ornamental e rochas similares

Fonte: INE

1.3 A função de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH)

Com o passar dos anos, a Gestão de Recursos Humanos tem se tornado uma área com alguma importância na gestão de empresas. A mesma, tem sido amplamente abordada por diversos autores e especialistas na área, na tentativa de encontrar uma definição clara, uma vez que a mesma pode ser vista e caracterizada de diversas formas, existindo presentes na literatura várias evidências de como este conceito é vasto e geral.

Dessa forma, Chiavenato (1995) refere que sem as organizações e sem as pessoas que atuam nelas não haveria Gestão de Recursos Humanos. Refere ainda que a Gestão de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a sofisticação das tarefas nas organizações. Pode ser perspectivado como uma área responsável por incrementar a aprendizagem em vários níveis (individual, de grupo e organizacional) (Russ-Eft, 2016). De acordo com Swanson (1995), pode se considerar a Gestão de Recursos Humanos como sendo o processo de desenvolvimento da experiência

humana, formação e desenvolvimento das pessoas com o objetivo de melhorar o seu desempenho na organização.

Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) a gestão de recursos humanos é um conjunto de ações que são conduzidas pela função de gerir pessoas com o propósito de alcançar determinados objetivos.

Recuando no tempo e acompanhando a evolução do conceito, pode-se verificar algumas atualizações conseguindo compreender assim a importância que a gestão de recursos humanos tem na realidade das empresas.

Inicialmente denominado por Administração de pessoal, era previsto uma gestão de pessoas baseada exclusivamente em aspetos técnicos como: a formação, a avaliação e a compensação, não tendo em consideração as práticas de relacionamento pessoal. Com as mudanças constantes dos mercados e com o paradigma da competitividade que se demarcou, forçou de certa forma as empresas a desenvolverem o departamento de Administração de Pessoal, focando-se em controlar a força de trabalho e assim os recursos humanos passaram a ser reconhecidos como um fator básico de competitividade. Deste modo, enfocou-se nas áreas de formação básica das pessoas, na participação e aconselhamento da administração da empresa, e, na negociação e contratação de pessoas. Todos os processos limitavam-se a dar respostas aos problemas específicos desvanecendo a natureza estratégica. Sendo que, os trabalhadores eram admitidos sem um critério de seleção, apenas valorizando a sua eficiência e disciplina nas funções atribuídas.

Deu-se, entretanto, o desenvolvimento do conceito para Gestão de Pessoal e naturalmente uma atualização na administração de políticas e práticas referentes à gestão dos recursos humanos na empresa. Assim sendo, foram criados programas de formação, um novo sistema de recompensas, avaliação de desempenho e planeamento de necessidades futuras dos trabalhadores. Com a globalização e a mudança constante dos mercados, especialmente a nível tecnológico na década de 80, forçou as empresas a apostarem em planeamentos estratégicos com o intuito de manter as empresas sustentáveis. Acompanhando esta alteração, a Gestão de Recursos Humanos passa a considerar a estratégia como elementar, assente no processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento de objetivos de todos os departamentos da empresa. Este novo panorama, refletiu-se na perceção dos recursos humanos como um investimento na organização e não como um custo. Passaram a ser assim considerados elementos de

suporte na empresa para alcançar os objetivos principais, focando na relação entre a empresa e os colaboradores (Lawler, 2001)

Torrington, Hall e Taylor (1998), referem que enquanto a Gestão de Pessoal se apresenta orientada para os trabalhadores da empresa, a Gestão de Recursos Humanos encontra-se orientada para a gestão de toda a empresa.

Por fim, e surgindo no final do século XX, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos apresenta-se pela pressão da cultura dos contratos e o empenho dos colaboradores vindos de um contexto inseguro e fins de carreira. Para conseguir contornar estas instabilidades de emprego, a Gestão de Recursos Humanos juntou-se à estratégia de gestão operacional em benefício dos objetivos da organização.

Posto isto, Serrano (2010) apresenta uma representação da evolução da função de recursos humanos, juntamente com as principais etapas e correntes de pensamento, como abaixo indicado na tabela 2.

Tabela 2. Evolução de funções de Recursos Humanos

Etapa de Evolução	Teoria Organizacional	Principal Foco
Administração de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Clássica • Relações Humanas 	Gestão Previsional dos efetivos
Gestão de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Relações Humanas 	Gestão previsional das carreiras
Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento Organizacional • Gestão Estratégica • Teorias da Contingência 	Gestão previsional dos empregos
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento Organizacional • Gestão Estratégica • Teorias da Contingência 	Gestão previsional das competências

Fonte: Adaptado de Serrano (2010)

Sousa et al. (2006) enquadram a evolução do papel da Gestão de Recursos Humanos em três perspetivas: a Gestão de Pessoal como uma atividade operacional, a GRH como um suporte à estratégia económica da organização e, por fim, a GRH como uma atividade estratégica.

-Na Gestão de Pessoal, a função dos recursos humanos não assumia uma vertente de gestão, tendo como objetivo o processamento salarial; aspetos legais associados com a

contratação e despedimento de pessoas, estando o foco em aspetos administrativos, legais e de relações individuais e coletivas de trabalho;

-A Gestão de Recursos Humanos teria um papel como um suporte à estratégia económica, se a sua ação fosse somente na fase de implementar uma estratégia empresarial. Assim sendo, um gestor de recursos humanos tem pouca influência neste processo, mas tendo a missão de assegurar que as pessoas de uma organização seriam usadas para que a empresa tenha o maior lucro em relação do seu desempenho e que em retorno desse desempenho obtivessem as recompensas certas.

- Por fim, a Gestão de Recursos Humanos como atividade estratégica surge no decorrer da evidência de que a estratégia económica de uma empresa é dependente da GRH. Os autores referem ainda, que a criação da estratégia ocorre num pequeno contexto político de organizações onde existem conflitos, rivalidades com comportamentos orientados para a satisfação pessoal e objetivos departamentais. Por esse motivo tanto a GRH como a estratégia económica evoluem em períodos temporais longos e nenhuma delas é concebida como sendo um processo independente e racional.

Chiavenato (1999), define a GRH sendo um conjunto de práticas e políticas fundamentais para gerir questões relacionadas com pessoas ou recursos humanos. Inclui também a gestão do recrutamento e seleção, a formação, as recompensas, a motivação e a avaliação do desempenho. Sendo, portanto, um conjunto de decisões que afetam a eficiência e eficácia dos trabalhadores e das organizações.

Nos tempos atuais, a definição de GRH, baseia-se em dois modelos diferentes, mas associados entre si (Truss, 1999).

O modelo *Soft* reflete uma visão mais humana e plural das organizações, considerando que a estratégia de negócio deve ser equivalente à estratégia de Recursos Humanos, considerando ainda que as pessoas são um recurso essencial e especial. Desse modo, a sua gestão está orientada para ações de motivar pessoas, para que estas se sintam altamente envolvidas e que participem na tomada de decisões para desenvolver uma cultura da organização, tendo por base a confiança e o trabalho de equipa (Gomes, Rego, Cunha, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, 2008).

Por outro lado, o modelo *Hard* vê as pessoas como sendo um recurso, que pode ser gerido consoante critérios económicos e racionais, estando mais aproximados de uma abordagem do capital humano. Valoriza, no entanto, aspetos quantitativos da gestão,

vendo os colaboradores como mais um recurso de produção, sendo que a estratégia de RH segue a estratégia de negócio da organização (Gomes et al. 2008).

Em suma, podendo se verificar diferentes abordagens quanto a conceitos, evolução e atividade de GRH, pode-se considerar de um modo geral que a GRH pode ser entendida como sendo um conjunto de vários fatores que se dedica à gestão estratégica de pessoas, dentro das empresas.

Como analisado, o estudo da temática da Gestão de Recursos Humanos (GRH), evoluiu ao longo do tempo, observando-se também essa evolução em Portugal, só 50 anos mais tarde.

Segundo Neves e Gonçalves (2009), a evolução da Gestão de Recursos Humanos pode ser determinada através de quatro períodos, nas quais se pode delimitar fronteiras em termos de tendências definidoras da evolução das práticas e dos conceitos de GRH em Portugal.

Assim sendo, analisando o primeiro período (final da década de 1970). Os conteúdos discutidos refletem nas temáticas relacionadas com a função e com o titular e com os temas influenciados pelo período da Revolução de Abril de 1974, com destaque na luta de classes, a transição do socialismo, conflitos sociais, entre outros.

Analisando o período em questão verifica-se nas ofertas de emprego divulgadas uma necessidade frequente de um perfil jurídico para desempenhar funções relacionadas com a GRH e o perfil da função associado a práticas de índole jurídico-administrativas.

Os autores referem que o segundo período se encontra associado à década de 1980. Neste período a expressão de GRH é utilizada para designar o tratamento de assuntos referentes a Pessoal nas organizações e reflete no tema, as ideias de transformação, modernização das organizações, a transformação do trabalho, entre outros aspetos. Assim sendo, a GRH é igual a planificação de efetivos e análise dos sistemas e das funções do trabalho, da atribuição de postos de trabalho, da gestão dos incentivos, da avaliação do desempenho, da gestão de carreira, da formação e desenvolvimento do recurso humanos, entre outros. Neste caso, o perfil profissional desejado e mais valorizado para desempenhar a atividade está relacionado com a área das Ciências Sociais e Humanas.

O terceiro período encontra-se marcado no início do final da década de 1980 e encontra-se caracterizada pelo uso simultâneo das denominações de Gestão de Pessoal e GRH. Existe uma preocupação em desenvolver e formar o potencial humano, bem como, a preocupação por questões sociais- a formação profissional e o desemprego. O requisito

mais valorizado para o desempenho de funções era a capacidade de definir e de gerir sistemas de formação.

Por último, o quarto período enunciado por Neves e Gonçalves (2009) é marcado na segunda metade da década de 1990, prolongando-se até aos dias atuais, focando essencialmente na gestão de competências e do conhecimento como também o papel ativo dos recursos humanos na competitividade. O elemento humano é considerado um fator fundamental na competitividade, evidenciando-se uma preocupação com a harmonização do desempenho da organização com o bem-estar e felicidade das pessoas.

Segundo Gomes et al. (2008), referem que atualmente as ações desenvolvidas pela GRH encontram-se orientados para um conjunto de atividades, que se aproxima ao modelo anglo-saxónico vigente, dos quais se destacam: o uso e a gestão de sistemas de incentivos monetários conectados ao desempenho organizacional e individual; a promoção da comunicação interna, criação e implementação de ações de formação e de desenvolvimento de competências, o recrutamento de novos talentos usando ferramentas digitais e o recursos a esquemas mais complexos para avaliar o desempenho, com ligação a planos de promoção na carreira, corretamente esboçados.

Partindo de uma perspetiva mais crítica da função descrita, os autores reforçam que se presencia a um desperdício do potencial humano em diversas empresas porque não se encontra difundido por toda a organização uma filosofia de gestão que valoriza o desenvolvimento do potencial, do mérito e das forças incluídas nas pessoas. Referem ainda, que esta realidade não é exclusiva no nosso país, destacando que existem razões para considerar que os processos de gestão de pessoas, tendo um papel mais administrativo do que desenvolvimentista, são em parte responsáveis pela baixa produtividade atribuída ao país (Gomes, et al. 2008).

Efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão de recursos humanos num contexto das empresas familiares, verificou-se que existe pouca informação disponível sobre a mesma. De uma forma geral, existem breves referências sobre a necessidade e as vantagens associadas à profissionalização da gestão nas empresas de cariz familiar.

King, Soloman e Junior (2001), referem que existem autores que afirmam que as empresas podem sofrer de uma capacidade organizacional limitada devido a uma planificação desajustada dos seus recursos humanos. Mencionam ainda que uma má gestão de pessoas pode ser uma das razões para que as empresas familiares não tenham sucesso.

Veloso (2007), associa à gestão de recursos humanos, a capacidade de desenvolver competências e conhecimento numa empresa e que os seus colaboradores utilizem esses conhecimentos para benefício da organização. A gestão de recursos humanos apoia-se no uso de variadas práticas como: métodos de seleção, formação, avaliação, trabalho de equipa, entre outras. Segundo Wall e Wood (2005), afirmam que existe em volta das práticas usadas uma expectativa de que estas aumentam o desempenho da empresa e que representam uma vantagem competitiva única, não podendo ser possível a sua replicação noutras organizações.

Ussman (2004) reforça que estudo da gestão de recursos humanos, em geral nas empresas familiares não tem sido alargado, referindo que geralmente são estudadas as variáveis que interferem diretamente e indiretamente com a gestão de recursos humanos, como por exemplo: a liderança, a motivação, a satisfação, a cultura, ..., mas não o modo como a gestão de recursos humanos é posta em prática nas suas variadas vertentes e efeitos. Em específico nas empresas familiares, esta abordagem ainda é residual a nível de investigações sistematizadas.

Nas empresas familiares, segundo Lorsch e Khurana (1999) os recursos humanos são pouco valorizados, sendo que ao identificar os fatores mais importantes para a tomada de decisão, os seguintes pontos foram apurados: (1) Interesse dos acionistas em geral; (2) Futuro da empresa a longo prazo; (3) Opinião do CEO; (4) Requisitos Legais; (5) Clientes e fornecedores; (6) Responsabilidades sociais; (7) Concorrência; (8) Empregados; (9) Chefias e Direção e (10) Património dos Membros.

Os mesmos autores, mencionam que o papel dos recursos humanos não pode ser desvalorizado, sendo que é perfeitamente aceitável querer que seja tratado de forma mais profissional, de modo a gerar vantagens competitivas às organizações.

Assim sendo, para Martins (1999), todas as questões associadas com a gestão, com a responsabilidade social, qualificação e motivação dos colaboradores, relações entre o trabalho e os resultados são aspetos que podem causar alterações positivas nos indicadores financeiros importantes. Para ocorrer as alterações referidas, é necessário que as organizações adotem medidas corretivas que poderão passar por adotar políticas adequadas de recrutamento e seleção, criação e estabelecimento de planos de carreira atraentes e de acordo com o desempenho dos colaboradores que, por sua vez, serão avaliados de forma justa e objetiva, e não com base nos sentimentos de lealdade ou respeito pela hierarquia existente.

Segundo Oliveira (2009), torna-se difícil de identificar o estilo de gestão, pois depende se existe na organização um estilo onde há uma elevada preocupação com as pessoas em simultâneo com uma reduzida preocupação com os resultados ou vice-versa.

Expostas algumas noções, é importante sublinhar que as preocupações explícitas dos trabalhos desenvolvidos por investigadores no âmbito das empresas familiares não se dirigem, na sua essência e explicitamente, às práticas de gestão de pessoas, mas sim a também a outros domínios destas empresas.

1.4 Especificidades da gestão de empresas familiares (EF)

1.4.1 O empresário familiar (perfil)

Numa análise ao empresário familiar podemos referir que o seu perfil pode ser analisado tendo em conta alguns pontos de interesse tais como: o seu perfil quanto ao género, o perfil quanto à faixa etária, pelas habilitações literárias, pelo processo de profissionalização e o seu perfil quanto ao cargo/função que ocupa na empresa.

Segundo o estudo de Marques et al (2018) numa análise quanto ao perfil do empresário tendo em conta o sexo, foi possível concluir que a maioria dos empresários familiares são do sexo masculino, observando que esta tendência se verifica mais nas empresas entre 4 a 9 trabalhadores (microempresas)- 72,9% e nas pequenas empresas (68,2%), havendo um maior equilíbrio nas empresas até trabalhadores e nas médias e grandes empresas com os dados estatísticos de 56,4% e 60%, respetivamente.

Através de outro ponto de interesse, desde a vertente do perfil do empresário quanto à faixa etária os respondentes do estudo localizam-se na faixa etária dos 35 aos 49 anos (44,3%), com 19,2% nas idades compreendidas entre os 20 e os 34 anos. Posto isto, a idade global indicada é os 45 anos, sendo que para o sexo masculino- 47 anos e para o sexo feminino- 41 anos.

Quanto às habilitações literárias, este ponto pode ser visto e analisado por vários níveis. Do estudo referido, 35,3% dos participantes possuem uma licenciatura, 31,5% indicam como habilitação mais elevada o ensino secundário enquanto 20,8% indicam o ensino básico (*idem*).

Verifica-se que apenas 9% regista como habilitação literária completa- pós-graduação ou mestrado ou doutoramento. Correlacionando os dados de habilitações com o género dos empresários familiares, é importante frisar que as empresárias, detêm a maioria de

habilitações de nível superior (grau de licenciatura, mestrado e doutoramento) - aproximadamente 60%, enquanto mais de metade dos empresários, cerca de 54,5%, têm habilitações equivalentes ao ensino básico e secundário.

Pode-se também verificar, presentes nas empresas de menor dimensão, que a maioria dos participantes do estudo referido, têm escolaridade mais elevada a nível do ensino secundário, enquanto nas empresas de maior dimensão se pode verificar, de forma proporcional, uma maior percentagem ao nível da licenciatura, sendo os valores os seguintes: 51,0% nas empresas maiores e 37,7% nas pequenas empresas.

Destacando a importância da educação e das qualificações, houve em Portugal uma progressão nas qualificações nas últimas duas décadas, podendo reforçar que há registo profundo na transição educativa, particularmente nas gerações mais jovens. Com este aumento no nível médio de qualificações, as novas gerações de empresários comprovam um investimento recente em políticas educativas e iniciativas de qualificação e reconhecimento de competências profissionais.

Considerando o perfil do empresário tendo em atenção o cargo/função e a sua antiguidade na empresa, pelo mesmo estudo referido, as respostas apuradas foram recolhidas na sua maioria por gerentes ou administradores da empresa, representando cerca de 77% das respostas, correspondendo ainda como resposta mais frequente em empresas de menor dimensão (empresas até 33 trabalhadores).

Em balanço, nas empresas de média e maior dimensão, cerca de 53,5% das respostas provieram de gerentes ou administradores, em que 36,8% detém funções diretivas. Importante referir que estes dados apurados, de certa forma são expectáveis tendo em atenção o aumento do número de quadros diretivos e como estas se encontram representadas. Passando ao ponto em que é explorando a antiguidade na empresa, apurou-se no mesmo estudo, que a proporção mais elevada corresponde aos fundadores da empresa (que estão há mais do que 25 anos- 20,8%) e aos que se encontram na empresa entre 10 e 24 anos (42,6%). Seguindo a linha temporal, os que se encontram na empresa de 5 a 10 anos representam apenas 17% e os que se encontram há menos de 5 anos apresentam 19,5% das respostas.

Estes últimos valores referidos mostram uma tendência de “rejuvenescimento” da empresa, com a entrada e participação das segundas gerações.

1.4.2 Empresa Familiar versus Empresa Não Familiar

Como referido anteriormente, as empresas familiares apresentam particularidades únicas, sendo que são estas particularidades que as distinguem das empresas não familiares.

Segundo Ussman (2004), refere-se que as empresas familiares, tal como outro tipo de empresa é influenciada pelas contingências ambientais e pelas incertezas próprias do meio empresarial. Não obstante desta realidade, conta na maioria dos casos com a influência direta da família. Deste modo, as empresas familiares apresentam problemas únicos que resultam da relação interdependente da família e da empresa, ou seja, a relação entre a propriedade e a direção da mesma. Torna assim, a tomada de decisões mais complexa, mas em simultâneo traz vantagens e ativos intangíveis, dos quais importa estar cientes para poder usar como vantagens competitivas para a empresa.

Por outro lado, Gallo (2001), a partir dos aspetos comuns identificados, faz a diferença entre os conceitos de empresa familiar e não familiar. Pondo as duas perspetivas em análise, por um lado afirma que ambas são compostas por comunidades de pessoas que tem por objetivo criar riqueza através da gestão de uma empresa e do seu património.

Sendo que, o que diferencia a empresa familiar das restantes é a predisposição de permanecer como uma empresa familiar, unida no desejo do fundador e das seguintes gerações de manter a propriedade e a gestão na família.

Por outro lado, de acordo com o autor, todas as empresas que são desenvolvidas com êxitos e geridas durante vários anos por uma família, costumam ser empresas que apresentam uma cultura muito própria, cultura esta que tem por base convicções pessoais de como deve funcionar a organização e que espelha na maioria dos casos o pensamento e o modo como interagem os membros das famílias.

Para Ward (2004) as empresas familiares diferem das não familiares tendo em atenção alguns pontos do modelo, apresentados na tabela 3.

Tabela 3. Diferenças entre empresas familiares e não familiares

	Empresas Familiares	Empresas Não Familiares
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar a curto prazo o valor das ações
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar os ativos e a reputação familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as expectativas do investidor institucional
Crença	<ul style="list-style-type: none"> • Tem como prioridade proteger do risco de declínio (ciclo de vida) 	<ul style="list-style-type: none"> • O maior risco apresenta e promete maior rendimento
Orientação Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento constante
Foco da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na melhoria continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na inovação
Stakeholders importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes e empregados 	<ul style="list-style-type: none"> • “Stakeholders” e a gestão
Posição da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa vista como uma instituição familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Negócio visto como um ativo disponível
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção 	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma Pessoal

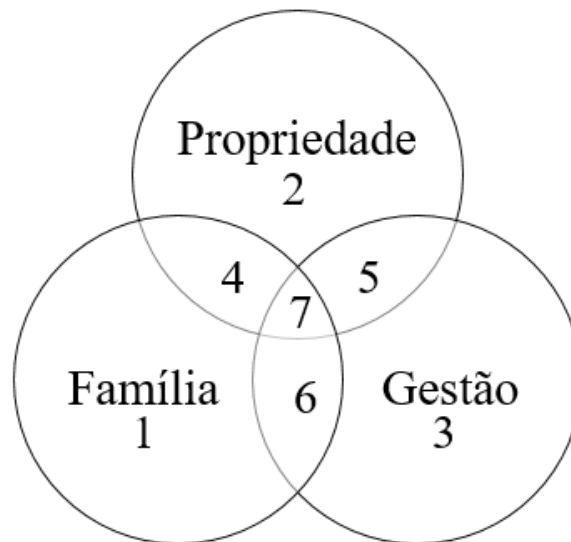
Fonte: Adaptado de Ward (2004)

Dado o caráter especial das empresas familiares, a questão central das mesmas encontra-se interligada com a definição clara de três pontos específicos, cruciais para a sua sobrevivência- a Família, a Propriedade e a Gestão. Segundo Gersick et al. (1997), estas dimensões devem ser geridas de forma global, com coerência e num ambiente harmonioso.

No desenvolver mais recente da teoria dos autores acima referidos, o modelo dos três círculos descreve um sistema familiar que contém três subsistemas que se encontram independentemente sobrepostos- Família, Propriedade e Gestão.

Este modelo, como referido consiste em três subsistemas independentes que se sobrepõem, sendo que qualquer indivíduo na empresa familiar, pode ser colocado num dos 7 setores indicados, como representa a figura 7, abaixo indicada.

Figura 7. Modelo dos 3 círculos



Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997)

Segundo o autor, o modelo poderá ser interpretado da seguinte forma:

1. Família- Corresponde aos membros da família que não possuem capital nem trabalham na empresa.
2. Propriedade- encontra-se no topo do círculo e remetem aos acionistas ou sócios que não são membros da família e que não trabalham na empresa.
3. Gestão- Remetem aos trabalhadores da empresa que não são membros da família nem possuem qualquer parte do capital.
4. Família + Propriedade (Família Proprietária) - São membros da família que detém ações ou quotas da empresa, mas que não trabalham na mesma.
5. Propriedade + Gestão (Proprietário trabalhador) - São os membros da família que trabalham na empresa, mas que não possuem ações ou quotas na empresa.
6. Gestão + Família (Familiar trabalhador) - Acionistas ou sócios que não pertencem à família, mas que trabalham na empresa.
7. Família + Propriedade + Gestão- corresponde a um membro da família que é proprietário e trabalhador na empresa. Encontra-se colocado no centro, resultado da intersecção dos três círculos.

Gersick et al. (1997), refere ainda que o motivo pela qual a aceitação do modelo é tão difundida é que o mesmo apresenta qualidades teoricamente elegantes e aplicáveis. Ao especificar as diferentes funções dos subsistemas, ajudam a entender as relações

complexas existentes dentro de uma empresa familiar, tornando-se mais fácil de identificar e entender o que acontece e o porquê.

Seguindo a linha de pensamento que envolve as empresas familiares em subsistemas, Martins (1999) afirma que se colocam ao proprietário dificuldades, especialmente no que toca à continuidade da gestão, pois cada um dos intervenientes do sistema das empresas familiares possui uma cultura e identidade única e por vezes necessidades e valores diferentes.

Assim sendo, as empresas familiares têm a si associados desafios próprios e únicos verificando se relações muito intensas e emotivas. Na grande maioria das vezes, as pessoas são definidas pela sua família e pelo trabalho, gerando uma fusão fabricada entre os proprietários e a empresa.

1.4.3 Cultura Organizacional nas empresas familiares

Uma organização ou uma empresa é composta por um sistema social de natureza diferente de uma nação, pelo simples facto dos membros que compõem uma organização terem alguma influência na decisão de pertencer e estar envolvidos na empresa durante as horas de trabalho e poderem um dia abandonar esta, caso seja essa a decisão (Hofstede, 1991).

Assim sendo, para Hofstede (1991), a cultura organizacional pode ser definida como sendo a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos membros de outras organizações.

De forma semelhante, Chiavenato (2004) define a cultura organizacional como um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicas de cada organização. Acrescenta ainda, que representa a maneira tradicional e habitual de como são pensadas e feitas as coisas e que são compartilhadas por todos. Sendo que a cultura organizacional, representa as regras não escritas e informais que vão orientar a forma como os membros da organização se comportam no dia a dia e como realizam os objetivos organizacionais.

A cultura empresarial, para Deveau (2008) é o padrão básico de pressupostos, valores e crenças compartilhados, sendo considerada a forma correta de pensar e agir sobre os problemas e as oportunidades diante de uma organização. Reforça que pode ser vista como o ADN da organização que modela tudo o que acontece no seio empresarial da organização.

As culturas organizacionais podem ser adquiridas quando um indivíduo entra numa empresa, já numa idade adulta, em que os valores estão firmemente posicionados (Minkov e Hofstede, 2011).

A cultura de uma empresa pode ser considerada tendo por base um conjunto de vários pressupostos básicos sobre os seus valores, o modo como funciona, a sua estrutura e organização, a forma como se relaciona internamente e externamente, quais os aspetos que lhe conferem a sua identidade fazendo com que seja distinta de outras empresas, como se desenvolve através da partilha de experiências e da aprendizagem comum (Casimiro, 2008)

Partindo da ideia de que uma empresa familiar se pode definir pela existência de um elo importante entre uma empresa e uma família, segundo Gallo e Ribeiro (1996), esta ideia pode ser associada a uma empresa cuja cultura é voluntariamente e de forma parcial partilhada, durante um período longo, com a cultura da família. Pode-se considerar como sendo uma cultura forte, pois esta encontra-se profundamente relacionada com os valores, o poder e a propriedade da família.

Segundo Martins (1999), a cultura de uma empresa familiar assenta numa realidade dinâmica sendo que a única forma da empresa se adaptar a novas realidades, sendo elas externas ou internas é à medida que se vai deparando com as mesmas.

Segundo Gersick et al. (1997), a cultura das empresas pode se alargar por um longo período, havendo poucas mudanças, desde que haja normas para a transferência da sua essência, como se verifica nas empresas de cariz familiar, cuja família detém um estatuto social de confiança para a transmissão de valores e de práticas culturais.

Para Carlock e Ward (2001), o compromisso da família numa empresa assenta em fatores: a convicção nos objetivos e visão da empresa; cooperar de forma voluntária para a organização e o desejo de pertencer à organização. Deste modo, quanto maior for o compromisso da família para com a empresa, maior será a performance, exercida pela influência da família.

Para este efeito, Pires (2006), afirma que as empresas que mostram uma maior performance devem-no a aplicação de uma cultura efetiva, consistente e profundamente enraizada. Refere ainda, que é importante destacar o papel do/os líder/es, sendo que estes pela sua longa experiência sustentada em valores, criam uma vivência única. A cultura organizacional inserida nas empresas familiares, encontra-se fortemente ligada à família proprietária (Grzybovski, Boscarin e Migott, 2002).

Cameron (2004), indica que um fator que se destaca como sendo o ingrediente-chave para o sucesso e a maior vantagem competitiva de uma empresa, é a cultura organizacional. Adianta ainda que, atualmente, verifica-se que existem poucas empresas com estatuto líder que não possuam ou desenvolveram uma cultura diferente, que claramente a distingue junto dos seus stakeholders. Por vezes esta, é criada inicialmente pelo fundador da empresa, outras vezes é desenvolvida de forma consciente pelos membros da gestão, que decidem melhorar o desempenho da empresa, de forma sistemática.

Segundo Rouvinez e Ward (2005), citado por Cunha (2011), nas empresas familiares a cultura provém dos valores da família proprietária da empresa e que estes são considerados vantagens competitivas. Os valores tidos como vantagens, podem ser analisados em dois tipos- adaptáveis e motivadores.

Os valores adaptáveis, quando válidos, servem a estratégia utilizada pela empresa de modo a ajudar e assegurar a continuidade, mesmo quando esta se encontrar num ambiente de mudança permanente, fornecendo deste modo uma linha condutora, uma efetividade e uma noção estratégica. Já os valores classificados como motivadores, tais como, a lealdade, a responsabilidade pessoal, as justiça, entre outros, dão de forma pessoal um sentido de propósito. Resumindo, nas empresas familiares, os valores referidos tem uma presença muito destacada na organização e nos seus membros, transmitindo-se assim de forma fluída entre todas as partes, podendo se afirmar que resulta numa vantagem competitiva.

A cultura nas empresas familiares é formada através da partilha de experiências e de uma aprendizagem comum, sendo que esta é influenciada por quem lidera a organização e dos colaboradores com uma posição mais influente. Posto isto, refere ainda que a maior influencia na cultura presente numa empresa familiar é a própria cultura da família do fundador, sendo que, os membros da família assumem uma posição de liderança transferindo os seus valores e as suas crenças para o modelo negocial no qual se inserem (Ussman, 2004).

A cultura organizacional ocorre por um conjunto de valores e crenças de um grupo, sendo que, nesse grupo cada indivíduo tem valores e crenças. Contudo, de uma forma geral quando se juntam vários indivíduos num grupo, estes começam a ser identificados pela cultura de grupo. Desse modo, nas empresas, a cultura é reconhecida

nos comportamentos e padrões das partes integrantes e envolvidas na organização, concluindo assim que cada empresa apresenta uma cultura própria (Srouf, 1998). O autor, refere ainda que à medida que o meio envolvente cresce e avança, as empresas familiares acompanham esta evolução passando por novas influências e por consequência entram numa fase de adaptação.

Ainda analisando os padrões, a literatura identifica ainda uma ampla gama de comportamentos que tem como base a cultura e que podem variar consoante as empresas familiares, traduzindo-se numa vantagem competitiva para este setor específico de empresa (Brice e Richardson, 2009).

Tendo por base a ideia de que a cultura organizacional é única no sentido em que as suas crenças e valores partem e dependem do fundador e de quem gere a empresa, analisando alguns padrões culturais que se encontram presentes nas empresas familiares, segundo a classificação de Dyer (1986), este refere que existem quatro diferentes tipos de padrões culturais: a cultura *paternalista*; a cultura *laissez-faire*; a cultura *participativa* e a cultura *profissional*.

O primeiro padrão apresentado e mais comum- a *cultura paternalista*, pode ser caracterizada pela natureza dos seus relacionamentos que se encontram organizados hierarquicamente e onde os líderes são os membros da família, sendo detentores de toda a autoridade e decisões chave.

O segundo padrão- a *cultura laissez-faire*, traduzido do francês, “deixar fazer”, muito semelhante ao anterior padrão apresentado, a família assume a responsabilidade do que deve ser feito, porém os colaboradores são foco de confiança, podendo tomar algumas decisões.

A *cultura participativa*, ocorre de forma rara nas empresas de cariz familiar, pois esta é orientada para grupos e encontra-se estruturada para envolver e incentivar o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Por fim, o último padrão apresentado pelo autor- a *cultura profissional*, é uma forma que se encontra por norma em empresas familiares cuja gestão é orientada por gestores profissionais, não pertencentes à família. É caracterizada pela sua forma individual e um ambiente de competição e relação impessoais com os colaboradores.

Continuando na vertente da cultura organizacional e segundo um estudo realizado no âmbito do projeto do *Institute for Research on Intercultural Cooperation* pelo

investigador, Geert Hofstede, este indica a existência de 6 dimensões culturais presentes nas organizações (Minkov et al. 2011).

O autor caracteriza e explica as dimensões da seguinte forma:

1. Orientação para o trabalho *versus* Orientação para os resultados

Nesta dimensão, opõem uma preocupação com os meios (processos) a uma preocupação com os objetivos, sendo que nos Processos as pessoas seguem um padrão de forma a evitar riscos, dispõem pequenos esforços no trabalho e seguem uma rotina enquanto as culturas focadas nos Resultados, as pessoas investem grandes esforços no trabalho, agindo e sentindo-se confortáveis na resolução de problemas não familiares.

2. Orientação para o empregado *versus* Orientação para o trabalho

Nesta dimensão opõe-se uma preocupação com as pessoas (orientada para o empregado) a uma preocupação com a realização do trabalho (orientado para o trabalho). Sendo que, uma cultura focada nos empregados, as pessoas sentem que os seus problemas pessoais são considerados e que a própria organização assume a responsabilidade para contribuir para o seu bem-estar e as decisões importantes são tomadas em coletivo. Em oposição, as culturas orientadas para o trabalho, as pessoas sentem muita pressão em realizar o seu trabalho e o foco da organização reside nas tarefas e no trabalho que é desenvolvido pelos empregados, não focando a sua atenção para o bem-estar dos mesmos e as decisões importantes são tomadas de forma individual.

3. Dimensão Paroquial *versus* Profissional

Opõem-se nestas dimensões as unidades cuja identidade se afasta da organização (paroquial) a unidades onde as partes que compõem a organização se identificam com o trabalho que desenvolvem (profissional). Nesse caso, as organizações que adotam uma cultura paroquial e conseqüentemente os seus empregados, assumem que as regras no trabalho se aplicam tanto ao seu comportamento no trabalho como no exterior. Já os membros de uma cultura profissional, consideram que a sua vida pessoal nada tem a ver com a vida profissional e sente que a organização tem por base apenas a sua competência.

4. Dimensão Sistema Aberto *versus* Sistema Fechado

Como indica o nome, no sistema aberto as pessoas consideram tanto a organização como as pessoas com maior abertura a novos empregados e a pessoas externas, sendo capazes de se ajustar a novas experiências. Por outro lado, no sistema fechado as pessoas e as

organizações são vistas como fechadas e reservadas, em que só pessoas especiais seriam capazes de se adaptar à organização, levando algum tempo para se ajustarem.

5. Dimensão Controlo Ligeiro *versus* Controlo apertado

Estas dimensões referem-se ao grau de estruturação interna da organização. Na dimensão de controlo ligeiro, não existe uma preocupação com os custos, os horários das reuniões são flexíveis e as piadas sobre a empresa e o trabalho são frequentes. Num controlo apertado verifica-se que o ambiente de trabalho se preocupa com os custos, com a pontualidade nas reuniões e não existe referência de piadas sobre a empresa e o trabalho.

6. Dimensão Normativo *versus* Pragmático

Por fim, estas dimensões lidam com o conceito orientado para o cliente. As unidades normativas entendem o seu papel face ao mundo externo com a implementação de normas que não podem ser violados, enquanto nas unidades pragmáticas estão orientadas para o mercado, dando-se uma maior ênfase à satisfação das necessidades dos clientes, sendo que os resultados são mais importantes do que as regras.

Posto isto, uma cultura familiar forte dita o que é esperado dos colaboradores e funciona como um guião para o comportamento adequado dentro de uma empresa, enquanto numa cultura familiar fraca os valores, as crenças, os objetivos não são claros para o trabalhador (Ferguson, 2011).

Miller, Le Breton-Miller e Scholnick (2008), concluem que, de modo geral, as empresas familiares que se preocupam com os seus colaboradores são suscetíveis a um ambiente de trabalho mais flexível e organizado.

1.4.4 O lugar da Responsabilidade social nas empresas de cariz familiar

Como mencionado, as empresas familiares ocupam um lugar de importância, não só porque contribuem para a economia, mas também devido à estabilidade a longo prazo que transferem ao compromisso específico que demonstram às comunidades locais, à responsabilidade sentida pelos proprietários e aos valores que representam.

Não obstante da ideia de que de facto as empresas familiares representam extrema importância na realidade económica e social de um país, a dinâmica familiar é vista como sendo uma definição de proteção e geração da propriedade (Robalo, 2019).

As práticas e o lugar que a responsabilidade social ocupa nas empresas, têm despertado cada vez mais curiosidade e interesse, junto dos investigadores e nesse tom tem se verificado alguns estudos que relacionam os temas em questão. Carroll (1999), refere que as atividades conectadas a responsabilidade social relaciona-se à ação social de uma empresa na contribuição para o desenvolvimento sustentável, contudo, a principal função de uma empresa encontra-se na criação de valor através da produção de bens e serviços, gerando deste modo lucros para os proprietários e acionistas e o bem-estar para a sociedade, sobretudo através de um processo contínuo de criação de emprego.

Este autor reforça ainda, que as empresas não podem apenas se focar e preocupar com a maximização dos lucros, com os aspetos económicos e os deveres legais, estas tem responsabilidades que se estendem a nível ético e opcional para a sociedade, que refletem as expetativas, as exigências e desejos das variadas partes interessadas na indústria e ambiente social na qual operam (Carroll, 2004).

Para um melhor entendimento sobre a responsabilidade existem presentes na literatura vários pontos de vista. Segundo Bienstock (2014) citado por Hernández, Palacios e Gálvan (2017), a responsabilidade social refere-se às atividades de uma empresa que dá a entender que promove algum bem social, além dos interesses da empresa e além dos requisitos legais.

Para Crisóstomo, Freire e Vasconcellos (2011), citado por Gherghina e Vintilă (2016), a RS pode igualmente, se encontrar relacionada com as extensas conexões entre a empresa e vários stakeholders, bem como o meio ambiente, em que a responsabilidade social é considerada uma resposta às pressões sociais, nomeadamente, uma resposta às necessidades e expetativas das partes envolventes, preocupações com o meio ambiente e necessidades sociais que caracterizam as suas dimensões.

A *International Standard Organization-ISO 26000* (2010), define a responsabilidade social como sendo a responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade bem como no ambiente, através de uma conduta ética e transparente que contribui para o desenvolvimento sustentável, envolvendo a saúde e o bem-estar da sociedade. Leva em consideração as expetativas das partes interessadas, estando em conformidade com a legislação aplicável e com as normas internacionais de conduta e é integrado e praticado em toda a organização e em todas as suas relações.

Em Portugal, a preocupação e a pesquisa sobre o tema nas empresas tem apresentando um maior desenvolvimento nos últimos anos, havendo um maior contributo científico com o objetivo de dar maior suporte às empresas e explorar as suas iniciativas perante o seu contexto.

Com a criação do Livro Verde da Responsabilidade social (2001) e o Fórum Multilateral Europeu sobre a responsabilidade social empresarial, deu-se um grande avanço no sentido de promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas tanto a nível nacional, europeu e internacional.

Neste sentido, a responsabilidade social das empresas é na sua essência um conceito segundo o qual as empresas decidem, de forma voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Esta responsabilidade manifesta-se quanto aos trabalhadores e de forma mais genérica, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por sua vez, podem influenciar os seus resultados (Livro Verde da Responsabilidade social, Comissão Europeia, 2001). Destaca ainda que este conceito generalizado, pode ainda ser mais específico, sendo definida consoante as suas dimensões: dimensão interna e dimensão externa.

As práticas de responsabilidade social em Portugal, no seu todo, criaram internamente um ambiente motivador para os colaboradores, quando estimulados por uma orientação que causa também a sua participação nas ações de solidariedade. Todavia, essas empresas ao contribuírem para o bem-estar da sociedade e a sua coesão social, melhoram a sua imagem e recebem reconhecimento e elogios junto aos seus stakeholders (Gago, Cardoso, Campos, Vicente, Santos, 2005).

Constatando que as empresas familiares são impulsionadores do crescimento e bem-estar de um país também são os melhores espaços para criar novas ideias empreendedoras, devido à sua capacidade de alimentar uma cultura empresarial tendo por base a lealdade, valores comerciais positivos, padrões éticos e compromisso a longo prazo (Paiva e Lourenço, 2015).

1.5 Desafios da gestão de empresas familiares (EF)

1.5.1 Ciclo de Vida das Empresas familiares

As géneses das empresas familiares, na maioria dos casos, começam com uma pequena dimensão vindo ao longo do tempo evoluindo e passando por diversas fases.

Ao referir o ciclo de vida focadas nas empresas familiares a estas mesmas, podem ser associadas algumas teorias e modelos. Entre os modelos que expõem as empresas familiares, encontram-se diversos estudos.

Considerado ser um dos estudos pioneiros sobre os ciclos evolutivos nas empresas familiares, o modelo de McGiven (1989), fundamenta-se na relação de adaptação entre os ciclos vitais da empresa e das funções da direção. Deste modo, o autor destaca a existência de quatro fases evolutivas, sendo associadas a estas fases características desejáveis aos gestores da empresa. Acompanhando as quatro fases, espera-se na fase inicial do negócio características associadas a criatividade e inovação. Seguindo a esta fase- o desenvolvimento, devem se destacar características associadas a empreendedorismo e um forte espírito de execução. Na fase de maturidade, o gestor deve assumir um papel administrativo, enquanto na fase de decadência é necessário assumir um papel de reorganizador e defensor do sistema de transferência de poder.

Para Ward (1998), o seu estudo foca-se sobre as forças que atuam no desenvolvimento de uma empresa ao longo de um período, considerando os seguintes fatores: a natureza do negócio e a sua organização, a motivação do proprietário bem como as suas expectativas económicas e os objetivos familiares perante a empresa.

Baseando se nesses fatores principais, o autor propõe um modelo analisando o ciclo de vida das empresas familiares composto por três etapas: Inicial, Intermediária e Avançada.

Lodi (1998), de forma paralela estabelece a ligação entre dois conceitos: o ciclo de vida do produto com o ciclo de vida da empresa familiar. Propõe dessa forma, a evolução de uma empresa familiar em quatro fases: Fundação, crescimento, Maturidade e Declínio.

Na visão de Gersick et al. (1997) e como explicado no modelo acima referido- modelo dos três círculos, os autores defendem que a evolução da empresa familiar também pode ser vista através do trio- Família, Propriedade e Gestão. A análise dos três pontos referidos, pode ser explicada pela tabela 4, abaixo apresentado.

Tabela 4. Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar

Dimensão	Fase de Evolução	Principais Características da fase
Família	• Empresa Familiar jovem	Geração adulta abaixo dos 40 anos, se houver filhos, abaixo 18 anos.
	• Entrada na empresa	Geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	• Trabalho coletivo	Geração mais antiga entre os 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre os 20 e 45 anos.
	• Passagem do testemunho	Geração mais velha com 60 anos ou mais.
Propriedade	• Proprietário controlador	Controle da empresa é centralizado.
	• Sociedade entre Irmãos	Controle da empresa é efetivo na geração de irmãos, estando 2 ou mais irmãos no controle acionário.
	• Consórcio de Primos	Diversos primos são acionistas e há mistura de sócios-funcionários e não funcionários.
Empresa	• Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Desenvolve geralmente o produto.
	• Expansão	Estrutura organizacional fica mais funcional e desenvolve-se produtos/negócios múltiplos.
	• Maturidade	Rotinas organizacionais bem definidas, com uma estrutura que favorece a estabilidade. Dirigida pela alta gerência e com uma base de clientes estável e com crescimento positivo.

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (1997)

Assume-se, portanto, que as empresas familiares que partilhem semelhanças quanto à sua estrutura, segmento de mercado e tempo de fundação possam vir a ter diferentes combinações de fases de desenvolvimento, considerando que em cada dimensão, as empresas familiares podem evoluir de forma independente, tendo em consideração as mudanças e o historial de cada empresa.

Segundo Aronoff e Ward (2005), citado por Cunha (2011), considera que mesmo de uma forma não completa, a empresa numa primeira fase funciona e foca numa unidade única de estratégia de negócio, sustentando o seu crescimento através do aumento no volume das suas vendas de um mesmo produto ou serviço, a uma base de clientes com perfis semelhantes e em que a concorrência não muda a sua forma de negócio. Destaca ainda que um dos riscos que se verifica em negócios com mono serviços e/ou produtos é na fase de maturidade de negócio, verificando se uma maior obsolescência dos produtos e consequentemente a diminuição do seu consumo. Com a evolução dos produtos e a oferta de novos serviços, é natural que clientes partam em busca de novas experiências de consumo, dando margem à concorrência de ganhar maior quota dos mercados.

As empresas que conseguem crescer e desse modo criar várias unidades estratégicas de negócio diferentes, resultado de uma diversificação de produtos e/ou serviços, pela aquisição de novos mercados ou até mesmo pela evolução de uma estratégia menos centralizada, oferecendo novos produtos em novos mercados.

Assim, empresas consideradas “multi-negócio”, possuem a capacidade de transpor o risco de amadurecimento do negócio, pelo motivo de trabalhar de forma paralela em negócios que se encontram em etapas diferentes no ciclo de vida.

Concluindo que, as empresas familiares com êxito fazem, por norma um longo percurso de vida, passando de geração em geração e começando com apenas uma unidade estratégica de negócio evoluindo para uma empresa com multi-negócios.

Posto em plano a importância do papel dos objetivos estratégicos no ciclo de vida, é interessante a observação da expectativa média de vida destas empresas e que possíveis causas podem ser atribuídas. Verifica-se num panorama mais alargado, que a esperança média de vida tem vindo a diminuir ao longo dos anos.

Exposto num estudo de Geus (citado em Sheth e Sisidia, 2005), foi descoberto que um terço das 500 empresas listadas na edição de 1970, da revista *Fortune*, tinham desaparecido na edição de 1983. O mesmo autor, citando uma pesquisa alemã, enuncia que a esperança média de vida das empresas na Europa e no Japão é de 12,5 anos.

Citado em Sheth et al. (2005), um outro estudo elaborado por Seifert (2002), refere que essa esperança média tem vindo a diminuir, verificando-se que na Alemanha o valor passou de 45 anos para 18 anos, na França de 13 para 9 anos e na Grã-Bretanha de 10 para 4 anos.

Perante os dados referidos, enunciam-se várias causas que explicam a diminuição do valor da esperança média de vida das empresas. Das várias causas referidas, as causas mais relevantes de mudança do ambiente externo à empresa são o forte impacto e aumento das aquisições e fusões assistidas nos últimos anos e o ritmo exponencial da globalização presente na economia. No caso particular das empresas familiares, os valores da esperança média encontram-se fortemente ligados a um conjunto de circunstâncias, verificando que nos processos de sucessão, mudança da cultura, sistemas e estrutura são causas internas das próprias empresas, logo, os fatores de insucesso são muitas vezes consequência do sucesso anterior.

1.5.2 O processo de sucessão e gestão

Analisados alguns dos aspetos principais que caracterizam as empresas familiares, pode-se afirmar que as empresas familiares partilhando algumas semelhanças como: o seu

enquadramento legal, as suas condições no mercado, os seus planos de competitividade, dinâmica e as suas incertezas, pode se dizer que mesmo assim, são diferentes.

Alguns motivos que confirmam estas diferenças e expostas anteriormente no enquadramento teórico, é que a propriedade familiar confere ao negócio uma cultura própria e específica, determinando uma estratégia e uma evolução interligada com a visão familiar e especialmente as suas competências de agir de forma empreendedora e em sintonia com a realidade da empresa e do mercado que se encontra inserido.

Desta forma, é importante explorar os fatores de governação e os processos de sucessão que ocorrem nas empresas de carácter familiar. Segundo Pires (2006), este acredita que é na interação de pessoas, dos seus poderes e direitos que se constroem os principais pormenores das empresas familiares, sendo que o fator da sucessão desempenha um papel importante e que pode em alguns casos gerar conflitos e em simultâneo criar interesses comuns que podem ser determinantes para o crescimento, continuação e sucesso das empresas.

O autor acrescenta ainda que em todas as organizações o poder é exercido pelos dirigentes, que assumem o papel por tempo determinado, sendo assim transitório. Em algumas organizações a sucessão ocorre em condições e circunstâncias diferentes, por vezes em situações complexas, contudo sem as peculiaridades das empresas familiares.

1.5.2.1 Sucessão

A sucessão nas empresas familiares, representa um ponto muito importante uma vez que, a mudança, traz alguma instabilidade, o que pode se traduzir numa limitação à continuidade da empresa, embora que em alguns casos pode significar uma oportunidade de crescimento (Devins e Jones, 2016).

Como referido por Matherne, Ring e McKee (2011), presume-se das empresas familiares que a respetiva atividade dure pelas gerações seguintes, sendo que a sucessão representa um aspeto importante nas empresas familiares. Já Antonialli (1998), refere que a sucessão em empresas familiares caracteriza-se como sendo um período importante no ciclo de vida, sendo que irá ocorrer de forma natural, independentemente do seu porte ou ramo de atividade, envolvendo todas partes (o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a comunidade).

Assim sendo, a sucessão pode ser entendida como sendo a substituição de uma pessoa por outra em determinada situação. Aplicando no caso empresarial, a sucessão refere-se à transferência de poder e capital entre o proprietário e o atual gestor (Lisboa, 2018).

Para Lansberg (1999), a sucessão inicia-se quando o proprietário se preocupa com a passagem do controle e gestão da empresa e termina no momento em que é feita a passagem e a geração seguinte assume totalmente as responsabilidades. Por outro lado, Maccari, Filho e Nohara (2010) constam que o processo de sucessão nas empresas familiares é resolvido de forma periférica à gestão, não existindo um planejamento formal de sucessão e que o mesmo será resolvido quando ocorrer. Neves (2001), concordando, refere que a maioria das decisões tomadas em relação ao processo sucessório não é antecedida de qualquer tipo ou forma de planejamento. Reforça ainda, que a maioria dos empresários não dedica qualquer tipo de esforço ou tempo para preparação adequada do processo de sucessão, destacando que tanto a empresa como a família, poderão sofrer consequências graves.

É entendido por Le Breton Miller, Miller e Steier (2004) que a sucessão é um processo composto pelos elementos atores, contextos e processos que ocorrem em diferentes fases. De acordo com o modelo de três fases de Le Breton Miller et al (2004), o processo de sucessão pode ser entendido através das seguintes fases: (i) planejamento, (ii) formação e desenvolvimento de sucessores e (iii) transferência de poder e de propriedade.

A fase do planejamento refere-se à determinação de regras baseadas na visão do futuro do negócio, com a elaboração e acompanhamento do plano de sucessão e a identificação dos aspirantes sucessores, bem como a definição das regras para esta seleção e as diretrizes para a sua formação.

A formação e o desenvolvimento do sucessor baseiam-se na educação formal, na formação no trabalho, no desenvolvimento de carreira e na experiência adquirida fora da empresa. Envolve também, o acompanhamento do desempenho do sucessor, tal como a necessidade de mudar a formação de acordo com o plano. Por fim, a fase da transferência de poder e propriedade consiste na passagem de poder e propriedade propriamente dita, ou seja, o titular do poder e da propriedade sai e o sucessor escolhido assume o papel.

Exposto o processo de sucessão, a preparação da sucessão nas empresas familiares representa um passo muito importante para o sucesso e a sobrevivência das mesmas. Para

que a sucessão seja bem-sucedida, segundo a Associação Empresarial de Portugal (2011) é necessário que seja bem preparado antes que o atual responsável seja substituído na sua totalidade. Nesse sentido, essa preparação deve ser feita de forma natural, com partilha de conhecimento entre o sucedido e o sucessor, para que o sucedido consiga aceitar a nova realidade e o sucessor inteirar-se do quotidiano da empresa.

Posto isto, De Massis, Chua e Chrisman (2008), citados por Lisboa (2018), classifica os problemas de sucessão em cinco tipos diferentes, como demonstra a tabela 5.

Tabela 5. Problemas de sucessão

Categoria	Subcategoria	Fatores
Fatores Individuais	Relacionado com o Sucedido	Ligação pessoal com o negócio;
		Perda inesperada e prematura do sucedido;
		Nascimento imprevisto de novos sucessores, novo casamento, divórcio.
	Relacionado com o Sucessor	Baixo potencial;
		Insatisfação e/ou falta de motivação;
		Perda inesperada do sucessor (por exemplo: morte ou doença).
Fatores Relacionais	Membros Familiares	Conflitos, rivalidades e competição na relação pai-filho;
		Conflitos, rivalidades e competição entre membros da família;
		Perigos relacionados à alta sensibilidade consensual da EF;
		Falta de confiança no sucessor;
		Falta de compromisso com o sucessor.
	Membros Não Familiares	Conflitos e a não aceitação entre o sucessor e os membros não familiares;
		Falta de confiança no sucessor;
		Falta de compromisso com o sucessor.
Fatores Financeiros	-	Incapacidade de sustentar a carga tributária relacionada à sucessão;
		Incapacidade de encontrar recursos financeiros para liquidar a possível saída de herdeiros;
		Recursos financeiros para absorver os custos da contratação de gerentes profissionais.
Fatores Ambientais	-	Mudança no desempenho do negócio;
		Diminuição da escala do negócio;
		Perda dos principais clientes e fornecedores e declínio do relacionamento entre o sucessor e os seus potenciais clientes e fornecedores.
Fatores de alterações de Processos	Atividades preparatórias	Não definir claramente os papéis do titular e potencial sucessor;
		Não comunicar e compartilhar as decisões relacionadas ao processo de sucessão com os membros da família e outras partes interessadas.
	Desenvolvimento do sucessor	Avaliar incorretamente as lacunas entre as necessidades e as habilidades do sucessor;
		Falha ao treinar os sucessores.

Fonte: Adaptado De Massis, Chua e Chrisman (2008)

Devins e Jones (2016), referem que o planeamento da sucessão também varia com as gerações da empresa, sendo que o fundador é a parte mais interessada em manter a identidade familiar e eternizar a empresa para as gerações seguintes.

Expostos alguns problemas relacionados com a sucessão, pode-se verificar vários tipos de sucessão segundo Aronoff, McClure e Ward (2011).

A sucessão mais comum e apontada por estes autores é a sucessão que não é planeada e que ocorre geralmente por doença ou falecimento do detentor da empresa. Este tipo de sucessão, é a que mais condiciona a sobrevivência da empresa, pois o sucessor por falta de preparação sente-se desorientado ou com medo de assumir a empresa.

A sucessão gradual ou progressiva é um tipo de sucessão que ocorre naturalmente sem evidências de falhas nos processos e na estrutura da empresa, verificando que isto acontece pelo facto do filho crescer com a empresa, tendo adquirido ao longo do tempo experiência de forma gradual, existindo partilha de visões, estratégias e objetivos. Com o decorrer desse tempo, exerce um papel cada vez mais ativo, sendo que o fundador aos poucos vai abdicando das responsabilidades. Porém, nem sempre as alterações na forma como atuam é bem aceite, gerando tensões e conflitos.

Também, é indicado pelos autores o tipo de sucessão, em que o fundador embora tenha a intenção de transmitir a empresa para o seu sucessor, adia a decisão definitiva de transferência dos poderes, por causa do seu vínculo pessoal e emocional. Desta forma, coexistem dois líderes, podendo causar frustrações ao sucessor e eventualmente este desistir do cargo mesmo antes do processo de sucessão estar concluído. Pode da mesma forma, ocorrer o contrário, onde a sucessão ocorre de uma forma repentina, fruto de um conjunto de tensões ou divergências e guerras familiares.

Por fim, Aronoff et al. (2011) referem que a sucessão pode ocorrer com um gestor não pertencente à família, pois acontece que a família não entra em consenso quanto a liderança e gestão do negócio. Neste tipo de sucessão, o processo decorre normalmente ao fim de um período de dois anos, sendo que o gestor assume um papel de mentor de um membro da família.

Como observado nas empresas familiares, é comum ver que muitas delas acabam por desaparecer no momento em que o processo de sucessão se completa. Tal facto pode ser explicado pela ausência de um planeamento que seja adequado (Botelho, 2004).

Segundo o autor, refere que uma sucessão bem conseguida é uma tarefa que dá uma satisfação a todas as partes que se encontram envolvidas no processo. Entretanto, é necessário a ação de todos os elementos familiares, dos diretores da empresa (caso os mesmos existam) e dos consultores.

1.5.2.2 Profissionalização da gestão

A gestão de uma empresa pode ser um fator de distinção entre uma boa e uma má empresa. Nesse tom e verificando junto das empresas familiares esse pressuposto, segundo Santos (2007), a empresa familiar tradicional pode ser explicada como sendo uma empresa onde não há uma separação entre a propriedade e o controlo e que é assinalada pela falta de profissionalismo, não existindo formalmente uma hierarquia que proporcione uma dissociação do poder da figura familiar. Neste tipo de organização, os familiares são conectados pelas suas relações pessoais e de sangue e não propriamente pelas suas competências. O mesmo autor, destaca uma relação de diferença entre as empresas familiares modernas e tradicionais, podendo se verificar que o controlo da organização é reduzido nas organizações modernas, enquanto nas tradicionais esta é dominante.

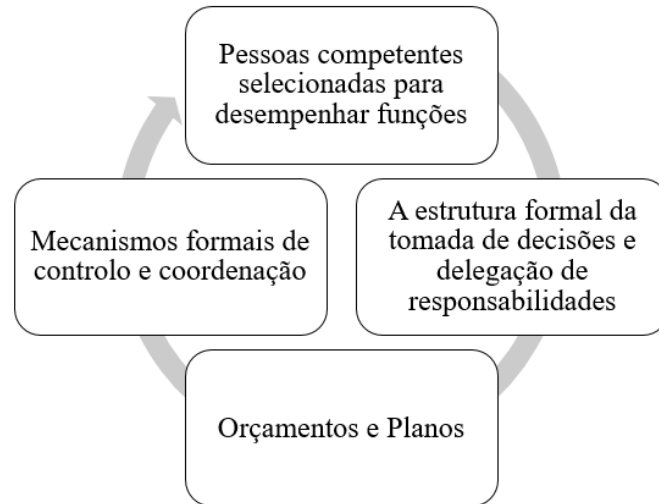
A mesma tipologia pode ser aplicada em empresas de cariz não familiar, uma vez que as características de profissionalização e separação de poder/propriedade podem ser encontradas em qualquer tipo de organização (Santos, 2007).

De acordo com Muchon e Campos (1998), a profissionalização é uma das mudanças mais marcantes entre as alterações possíveis na vida de uma empresa. No caso de uma empresa familiar, com uma gestão familiar, esta mudará mais facilmente e mais rápido a sua profissionalização, de acordo com a intensidade das forças propulsoras. Estas forças propulsoras podem ser o tamanho das empresas, o crescimento da família, as mudanças externas, os novos parceiros, os problemas de saúde do fundador e a postura dos proprietários.

Para Lima (2003), a família pode representar um obstáculo à profissionalização, quando esta pressiona para que o comando da empresa não seja entregue a terceiros. Justificam estas pressões, referindo que poderá provocar uma redução no estatuto da empresa e ser uma ameaça para o património da família ou dificultar até a contratação de membros familiares na empresa.

A gestão profissional das empresas pode ser conceptualizada e entendida como sendo a formalização dos processos administrativos para que a empresa consiga fazer face a circunstâncias mais complexas devido a um aumento ou variação da atividade (Ussman, 2004). Esta formalização pode ser explicada através da figura 8, abaixo indicada.

Figura 8. A profissionalização da gestão da empresa



Fonte: Adaptado de Ussman (2004)

Adaptando o conceito para a realidade das empresas familiares, a profissionalização da gestão das empresas é obtida através da profissionalização dos membros familiares, podendo ser alcançada com recurso à própria família se existir o cuidado de seleccionar e dar formação aos familiares que um dia poderão trabalhar na empresa. Analisando os membros familiares que tem uma postura profissional quanto à gestão e tendo em conta a sua formação académica, a sua experiência profissional e os seus interesses, consegue-se reunir um grupo de profissionais para assumir cargos de gestão e por outro lado, para criar mecanismos de gestão apropriados. A gestão profissional referida, passa pela criação de uma estrutura organizada e funcional, pela atribuição de responsabilidades para tomar decisões, pela existência de sistemas de informação formais, por planos e orçamentos discutidos e aprovados com base na gestão, pela presença de ferramentas de coordenação e de controlo e finalmente pela definição de normas escritas e definidas. Assim sendo, a profissionalização da direcção da empresa através da profissionalização da família impõe a evolução das pessoas, da empresa e da família (Ussman, 2004).

Em muitos casos, nem sempre a família é suficiente para garantir um número significativo de pessoas e consequentemente as qualidades requeridas pelas necessidades da empresa. Para estes casos, nada impede que sejam procurados, fora do meio familiar, executivos profissionais para suplementar a direcção da empresa (Paulo, 2009).

Staudt (2006), citado por Cunha (2011), apresenta alguns elementos de distinção entre a gestão profissionalizada e a não profissionalizada, como pode ser visto na presente tabela 6, abaixo indicado.

Tabela 6. Gestão profissionalizada vs. Gestão não profissionalizada

	Gestão Profissionalizada	Gestão Não Profissionalizada
Desenvolvimento	Baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Baseado na experiência.
Orçamentos	Critérios claros de resultados que se esperam e afetação de recursos.	Não explícitos, normalmente baseados em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada para o crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegia-se a inovação correndo-se riscos desconhecidos.
Liderança	Adotado um estilo de liderança inspirado na participação e na consulta.	Adotado um estilo de liderança inspirados em ordens até intervenção.
Cultura	Cultura bem definida e estruturada.	Cultura definida muito vagamente e orientada para a família.
Resultados	Resultados em que o lucro provém de metas pré-estabelecidas.	Por norma os resultados são consequência da operação.
Organizações	As funções são claramente formalizadas e definidas.	As funções seguem uma estrutura informal ou pouco definida.
Controlo	Controlo com um sistema planificado e formal	Controlo informal.

Fonte: Adaptado de Staudt (2006)

Por fim, Granovetter (1995) refere que a entrada de profissionais que não tem um vínculo familiar, podem contribuir para avanços nas empresas familiares, nos processos de profissionalização.

1.5.3 Causas de insucesso

Ao referir as causas e os desafios pelas quais as empresas familiares passam, existem várias razões que podem ser atribuídas.

Segundo Baron e Lachenauer (2021), as empresas familiares com mais sucesso partilham três traços em comum- a curiosidade, o trabalho de equipa e a adaptabilidade.

Sendo que por norma, empresas familiares de sucesso são geridas por líderes, líderes estes que questionam em vez de presumir que tem em seu poder todo o conhecimento e todas as respostas. Apostam numa estratégia de exploração contínua e analisam novas ideias. Em adição, empresas familiares eficazes reconhecem que para manter um bom funcionamento é necessário um esforço constante. Reconhecem a importância de resolver problemas emergentes e tomada de decisões difíceis como sendo um esforço coletivo. Por fim, empresas familiares de sucesso abraçam novos desafios que surjam e estão abertos a mudanças, levando em consideração que é importante e crucial adaptar e evoluir.

Muitas empresas têm sucesso por mero acidente, não havendo por trás um plano rigoroso e cuidado, de acordo com Sheth, et al. (2005). Referem ainda, que o sucesso de curto prazo orienta a uma liderança pouco perspicaz, tendo apenas sucesso a longo prazo as empresas que tenham capacidade de se adaptar e antecipar a mudança.

Posto isto, nem sempre a empresa de cariz familiar tem em conta estes traços, levando a casos de insucesso. As razões de insucesso por um lado, pode ser atribuída pela diminuição da expectativa média de vida das empresas nas últimas décadas, como também as empresas podem atribuir a responsabilidade aos mercados e aos clientes (Sheth, et al. 2005).

Avaliando a complexidade deste tipo de organizações, Donnelley (1996) indica três possíveis debilidades: primeiro o conflito entre os interesses do negócio com os interesses familiares; segundo a falta de desempenho e lucro na organização gerada pelo excesso de disciplina e por fim, a incapacidade de encontrar novos desafios para o negócio no *timing* certo.

Expostas algumas causas que podem levar ao insucesso de uma empresa, de acordo com Rocha, Lopes, Cruz e Magalhães (2005), citado por Cunha (2011) para além das causas mais comuns que afetam as empresas, tais como as crises económicas, as mudanças no meio envolvente, as evoluções tecnológicas, entre outras, existem causas mais específicas que esclarecem o elevado grau de mortalidade das empresas familiares. Estas causas específicas são conhecidas como as “armadilhas profundas das empresas familiares” e podem ser descritas como:

Confundir a propriedade com a capacidade de gestão- Neste ponto, à medida que a empresa evolui e se desenvolve são requeridas novas capacidades. Associados à propriedade está a compra e/ou herança de ações enquanto na Gestão, esta depende

essencialmente do empenho, formação e na capacidade de aprendizagem de quem gere. Assim sendo, o facto dos proprietários e/ou herdeiros possuírem a propriedade, isso não traduz que tenham as competências de gestão necessárias. Torna-se, por vezes, uma situação difícil de aceitar por parte dos proprietários.

Confusão dos fluxos económicos- Surgem nas empresas normalmente confusões relacionadas com a remuneração do trabalho. Estas remunerações devem ser atribuídas consoante as regras laborais. Desta forma, um trabalhador pertencendo à família não poderá ter uma remuneração à margem ou atribuir remunerações superiores a si próprio. Este tipo de situação poderá gerar problemas motivacionais para os que trabalham na empresa familiar e/ou é acionista, podendo se verificar uma distribuição injusta dos dividendos.

Confusão dos laços de afeto próprios da família com os laços contratuais próprios da empresa- Nas empresas os contratos incentivam a competição entre as pessoas na procura do melhor para a empresa e as remunerações são atribuídas de acordo com o contributo de cada um. Posto isto, numa família, todas as partes contribuem para o desenvolvimento uns dos outros, não se medindo de forma detalhada o que cada um recebe. Se a tensão contratual é substituída pelo afeto, poderá existir problemas em termos da dedicação e esforço usado pelas pessoas para alcançar os melhores resultados na empresa.

Atraso desnecessário da sucessão- O processo da sucessão é visto como sendo complexo, demorado e em alguns casos complicado. Correspondendo a estas características, o processo de sucessão deve ser bem preparado e formar vários sucessores. No futuro da empresa, o Conselho de Administração deverá ser composto pelas pessoas mais competentes da família e da empresa e os acionistas deverão estar preparados e em condições para assumir as responsabilidades de gestão.

Imunidade a todas as armadilhas- Por fim e considerada ser a pior de todas as armadilhas, o pensamento de que se é imune a todos os pontos acima enunciados.

CAPÍTULO 2. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o desenho metodológico definido para a operacionalização dos objetivos da pesquisa, destacando-se as técnicas de recolha de dados privilegiadas, bem como as respetivas técnicas de análise.

A metodologia que ancorou esta pesquisa foi de cariz eminentemente qualitativo, tendo-se definido como técnica de recolha de informação privilegiada a entrevista semidiretiva, realizada a um conjunto heterogéneo de empresários de empresas de cariz familiar sedeadas no concelho de Valpaços. Complementarmente, construiu-se e disseminou-se um inquérito online a um conjunto de empresas familiares da região.

A abordagem metodológica definida baseia-se, portanto, numa metodologia qualitativa intensiva (Ragin, 2019) e num método misto paralelo convergente (Creswell, 2014). Considerando a tipologia de Ragin (2019), privilegiou-se uma estratégia metodológica intensiva-qualitativa, cujos principais objetivos são o estudo em profundidade de variados aspetos ou características de um caso ou número limitado de casos e investigar a complexidade da rede de relações entre os vários aspetos/características do caso. Esta estratégia metodológica ancora o desenvolvimento de estudos de caso, permitindo a descrição densa e a análise integrada de múltiplas dimensões de um caso. Assim sendo, o foco central encontra-se em dar sentido a informação recolhida e interpretar as situações e processos em que estão envolvidos numa perspetiva “*from the inside*” (Ragin, 2019). O uso desta metodologia permite ao investigador uma heterogeneidade metodológica onde procura adquirir uma perspetiva sistemática e integrada do contexto em estudo, utilizando uma alargada diversidade de procedimentos (triangulação). Ragin (2019), afirma que a triangulação é o cruzamento e a correlação de contributos entre os diferentes paradigmas, posições teóricas múltiplas e estratégias técnico-metodológicas variadas, sendo que garantem a observação epistemológica e metodológica capaz de direcionar as práticas de investigação, bem como, enriquecer a recolha e o tratamento da informação e ampliar a validade e fidelidade da pesquisa. Creswell (2014) afirma que a abordagem dos métodos mistos convergentes é provavelmente a mais conhecida das estratégias básicas e avançadas de métodos mistos, reforçando ainda, que a escolha deste método pode ser influenciada pelos resultados que se pretendem obter, podendo se verificar na tabela 7, abaixo indicado.

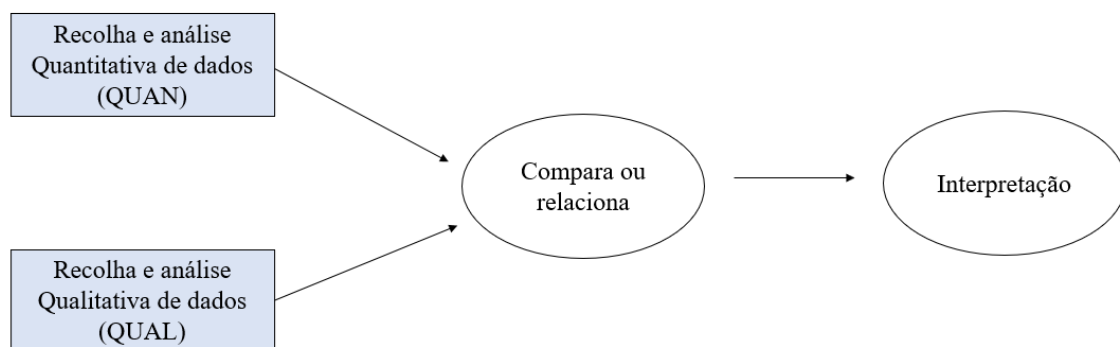
Tabela 7. Métodos mistos- Resultados esperados e recomendações

Razões pela escolha de métodos mistos	Resultados esperados	Método Misto recomendado
Compara diferentes perspectivas extraídas dos dados quantitativos e qualitativos.	Mistura os dois bancos de dados para mostrar como os dados convergem ou divergem.	Método misto combinado paralelo convergente.
Explica os resultados quantitativos com dados qualitativos.	Uma compreensão mais aprofundada dos resultados quantitativos.	Método misto explanatório sequencial.
Desenvolve melhor os instrumentos de medição dos dados recolhidos	Testa melhor as medidas para uma amostra populacional.	Método misto explicativo sequencial
Compreende os resultados experimentais incorporando as perspectivas dos indivíduos.	Compreensão das visões dos participantes dentro do contexto de uma intervenção experimental.	Método misto integrado.
Desenvolve uma compreensão das mudanças necessárias para um grupo marginalizado.	Chama para a tomada de uma ação.	Método misto transformativo
Compreende a necessidade de um impacto de um programa de intervenção	A avaliação é formativa e sumativa.	Método misto multi fase

Fonte: Adaptado de Creswell (2014)

Perante o quadro acima indicado e expostas as recomendações em cada um dos métodos mistos enunciados por Creswell (2014), o método misto paralelo convergente indica que, um investigador recolhe dados quantitativos e qualitativos, analisa-os separadamente e, em seguida, compara os resultados para ver se os mesmos confirmam ou não a validade um do outro, como demonstra a figura 9.

Figura 9. Método misto paralelo convergente



Fonte: Adaptado de Creswell (2014)

O método apresentado pode ser descrito como sendo um método que apela ao pressuposto fundamental, que tanto os dados qualitativos como os dados quantitativos

fornecem diferentes tipos de informação e que em conjunto, produzem resultados que devem ser os mesmos (Creswell, 2014). Os dados qualitativos podem assumir qualquer uma das formas- entrevistas, formulários, observações, documentos, registos, entre outros. A ideia chave deste modelo é recolher ambas as formas de dados usando as mesmas variáveis, construções ou conceitos paralelos. Diante disso, se por exemplo o conceito de empresas familiar está a ser medido de forma quantitativa, o mesmo conceito é questionado durante o processo qualitativo de recolha de dados. Outra questão que se levanta quanto à recolha de dados é o tamanho da amostra tanto para o processo qualitativo como quantitativo. Inquestionavelmente, os dados relativos à recolha de dados qualitativos serão menores do que os da recolha quantitativa de dados. Isto acontece, pois, a intenção da recolha de dados qualitativos é localizar e obter informações a partir de uma pequena amostra, mas recolher informações extensivas; o oposto do que acontece numa investigação quantitativa, onde é necessário um grande número de dados para a realizar os testes estatísticos significativos.

Definiu-se o uso combinado de duas técnicas concretas de investigação – entrevista e inquérito por questionário – de forma a permitir uma recolha mais rica e complementar de dados em torno da temática em estudo, isto é, em torno das empresas familiares do concelho de Valpaços.

Dada a reduzida taxa de resposta ao inquérito online aplicado, a entrevista ganhou um destaque central nesta etapa de recolha de informação.

Bryman (2004) afirma que a entrevista é uma ferramenta importante para recolher dados válidos sobre crenças, opiniões, perceções e ideias dos sujeitos de um estudo. Reforça ainda, que são adequadas para trabalhar com amostras de pequena dimensão e úteis para explorar situações específicas ou para validar as informações que provenham de outras fontes para o diagnóstico. Para além destes pontos referidos, são igualmente eficazes para obter a introspeção em problemas que não são perceptíveis de forma imediata.

Segundo Ghiglione e Matalon (1995), o uso do termo *entrevista* é habitual no sentido de o reservar para as técnicas menos diretivas e designar por questionário as formas de inquirir em que as questões são formuladas antecipadas. Contudo, na prática não há consenso sobre os limites de cada um destes termos. Para estes autores, no seu ponto de vista a melhor forma para definir esta classificação passa por questionar a liberdade da pessoa inquirida e não, como se faz por vezes, da do entrevistador. Acreditam

assim ser um erro aceitar que os métodos não diretivos dão maior liberdade ao entrevistador.

Para estes, as regras são bastante rigorosas, em contrapartida estes métodos recorrem fortemente à opinião do entrevistador, sendo que apresentam um maior risco de erro, maiores dos que nos métodos mais diretivos. De entre os vários tipos de entrevistas apresentadas por Ghiglione e Matalon (1994), são referidas quatro que delimitam bem a dimensão direta crescente e perante o estudo em questão, a que se encaixa melhor é a entrevista semidiretiva, onde o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do inquirido, mas a ordem e a forma como os irá introduzir são deixadas ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista. Os autores explicam que a entrevista semidiretiva caracteriza-se pela possibilidade de conjugar a relação direta das questões com a liberdade de resposta dada pelos entrevistados, sendo que envolve uma série de questões de natureza aberta oferecendo a oportunidade para ambas as partes a possibilidade de discutir alguns tópicos com maior detalhe. Portanto, as entrevistas serão aplicadas no sentido de compreender e entender, através da perceção das empresas familiares, a sua estrutura bem como os seus desafios. As entrevistas de cariz semidiretiva foram aplicadas a um conjunto limitado, mas diversificado de empresários de cariz familiar (ver Figuras 11 e 12). O conjunto de entrevistados foi definido em bola de neve, capitalizando os contactos da autora nesta área.

Foram realizadas 10 entrevistas tendo por base um guião de entrevista semidiretiva previamente construído. O guião de entrevista é composto por 26 questões e organizado em 4 grandes partes: (i) caracterização geral da empresa; (ii) caracterização do entrevistado; (iii) intervenção e envolvência dos entrevistados no desenvolvimento da empresa e (iv) especificidades na gestão de empresas familiares (ver Anexo 2).

A entrevistas foram gravadas integralmente em registo áudio, tendo sido assinado uma declaração de consentimento para a recolha e tratamento dos dados reunidos.

As entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas participantes, sendo sempre entrevistas individuais, procurando sempre salvaguardar as condições de privacidade e tentar evitar um ambiente com muito barulho. As entrevistas foram previamente agendadas, sendo que a hora e a data foram escolhidas pelas empresas, tendo tido aproximadamente uma duração de 35 a 45 minutos.

Como referido anteriormente, o uso da entrevista detém neste estudo um papel central no processo de recolha de dados, e assim sendo, para analisar as informações recolhidas optou-se por escolher a técnica de análise de conteúdo, uma vez que a mesma é considerada como sendo uma das técnicas mais comuns de análise de discurso no quadro da investigação empírica em ciências sociais.

A análise de conteúdo é designada por Berelson (1952) como sendo uma técnica de investigação que possibilita a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.

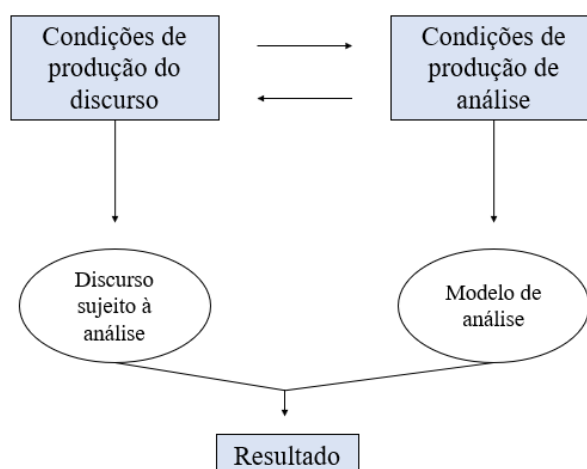
Krippendorff (1980) definiu a análise de conteúdo como sendo uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto. Bardin (1979) refere que é essa inferência, que permite a passagem da descrição à interpretação enquanto atribuição de sentido às características dos dados recolhidos, enumerados e organizados. Berelson (1952), refere que a aplicação da análise de conteúdo é vastíssimo em vários domínios, sendo que, enumerou ao longos dos anos alguns campos de domínio em que se verifica tal acontecimento.

Para Silva e Pinto (1990), a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação e não um método e sendo uma técnica, esta pode se inserir em qualquer tipo de processo lógico de investigação e servir da mesma forma os diferentes níveis de investigação empírica.

Nesta perspetiva, permite ao investigador deduzir sobre a fonte, a situação em que se produziu o material objeto de análise e até o recetor/destinatário das mensagens. O objetivo da análise de conteúdo será fazer deduções, com base numa lógica explícita sobre os dados que foram recolhidos e sistematizados. Portanto, podemos referir que as seguintes etapas desta técnica são: (i) os dados à disposição do investigador encontram-se já dissociados da fonte e das condições gerais em que foram produzidos; (ii) o investigador coloca os dados num contexto novo em que constrói tendo por base os objetivos e o objeto do estudo; (iii) para proceder às deduções a partir dos dados, o investigador recorre a um sistema de conceitos analíticos que permite analisar o conteúdo e conceber resultados.

Trata-se, pois, da divisão de um discurso e da produção de um novo através de um processo de localização (atribuir traços de significado), conseqüente de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e das condições de produção da análise, como demonstra a figura 10 abaixo indicada (Silva e Pinto, 1990).

Figura 10. Etapas da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Silva e Pinto (1990)

Os mesmos autores destacam ainda que quando se refere a níveis de investigação empírica, tem-se por consideração a sua hierarquia de objetivos, que pode ser dividida de três formas: (i) Nível descritivo- onde se descreve fenómenos; (ii) Nível correlacional- descobre covariações ou associações entre fenómenos e por fim (iii) Nível Causal- descobre relações de causa efeito entre fenómenos.

Para este estudo em específico, a análise de conteúdo encaixa-se no nível descritivo, uma vez que se pretende de forma exaustiva descrever acontecimentos. Em particular, não se dispõe de hipóteses de partida, mas sim de dados em que é possível controlar e sistematizar para posteriormente se organizar e classificar. Desta forma, a análise de conteúdo torna-se na técnica mais privilegiada para tratar neste caso o material reunido, pois poderá retratar a importância relativa atribuída pelos sujeitos a temas como por exemplo, a vida familiar, económica e profissional.

Realizando-se a transcrição das respostas obtidas e analisando o conteúdo de forma objetiva, para facilitar a sua interpretação foi elaborado de acordo com os principais pontos temáticos abordados no guião de entrevista, a seguinte tabela como se poderá verificar abaixo representado (tabela 8).

Tabela 8. Tabela auxiliar de análise

Temas	Subtemas	Indicadores
Caraterização geral da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Dados da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Nome da empresa; Setor de atividade e CAE; Ano de fundação; Tipo de Gestão; Nº de familiares que trabalham na empresa e cargos que desempenham.
Caraterização do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> Dados pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Função desempenhado na empresa; Nome do entrevistado; Idade; Relação familiar na empresa; Nível de escolaridade.
Intervenção e envolvimento dos entrevistados no desenvolvimento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Génese e momentos relevantes na empresa; Início de atividade, aproximação e envolvimento dos entrevistados nas empresas; Estrutura organizacional da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Questões com subtemas interligados
Especificidades na gestão de empresas familiares	<ul style="list-style-type: none"> Perfil do empresário familiar; Cultura organizacional; Desafios na gestão da empresa familiar; Causas de sucesso e insucesso; Responsabilidade Social. 	<ul style="list-style-type: none"> Questões com subtemas interligados

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao inquérito por questionário, o inquérito por questionário é uma técnica de observação não participante, uma vez que não exige a integração do investigador. Reporta-se a uma técnica de investigação que através de um conjunto de questões, tem por objetivo desencadear uma série de discursos individuais, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais vastos (Dias, 1994). Considerando o número limitado de respostas obtidas esta intenção de generalização foi assumidamente colocada de parte, considerando os riscos inferenciais associados. Ainda assim, considerou-se que seria importante analisar os dados recolhidos por esta via.

O inquérito por questionário foi construído de forma a permitir tirar uma “fotografia” das empresas de cariz familiar de Valpaços, contemplando um conjunto de 59 de questões, distribuídas por 6 partes, apresentadas aqui de forma breve: (i) caracterização geral da empresa; (ii) práticas de recursos humanos; (iii) ética e responsabilidade social; (iv) especificidades e desafios da gestão de empresas familiares; (v) dados adicionais de caraterização geral da empresa e (vi) caraterização sociodemográfica do/a inquirido/a (ver Anexo 1).

A identificação das empresas de cariz familiar da região foi realizada com base no conhecimento próximo deste tipo de empresas e da região e na pesquisa desenvolvida

pela autora, com base em diferentes fontes de informação: redes sociais, *websites*, cartões de visita, entre outros, e compilada numa base de dados (foram identificadas 39 empresas).

O inquérito foi construído no *Google Forms*, um serviço gratuito para criação e implementação de formulários online, e disseminado pelas empresas contempladas na base, através do envio do mesmo para o endereço de email institucional das empresas.

O preenchimento do formulário tem a duração média de 15 minutos e foi aplicado durante um período de 3 meses para a coleta dos dados. Uma vez encerrado este meio, foram importadas as respostas para o programa *IBM SPSS- Statistical Package for the Social Sciences*, que permitiu fazer a análise descritiva simples dos dados recolhidos.

A taxa de resposta ao inquérito foi reduzida, tendo participado um total de 15 inquiridos/ empresas.

CAPÍTULO 3. EMPRESAS FAMILIARES NO CONCELHO DE VALPAÇOS: UM RETRATO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

O presente capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados recolhidos. Na primeira parte apresentam-se os principais resultados obtidos com base nas entrevistas realizadas e na segunda parte destacam-se os principais resultados do inquérito por questionário disseminado.

3.1. Principais resultados das entrevistas

Com base nas entrevistas realizadas a um conjunto limitado, mas diversificado, de empresas familiares, procurou-se mapear as práticas de GDRH dinamizadas neste segmento específico de empresas, identificar especificidades decorrentes da natureza (familiar) destas empresas, bem como desafios específicos que se colocam à GDRH no contexto das EF.

Ancorada na análise das narrativas dos empresários das empresas familiares e partindo das experiências pessoais e pontos de vista únicos, a análise foi conduzida de forma a compreender e responder mais claramente às questões colocadas inicialmente. Com quadro representativo que define a caracterização do entrevistado, como demonstra a figura 11, podemos apurar os seguintes resultados.

Figura 11. Caraterização dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Nível de escolaridade	Cargo/Função desempenhada
1	Masculino	56	Ensino básico- 1º Ciclo (4ºano)	Sócio-Gerente
2	Feminino	66	Ensino básico- 1º Ciclo (4ºano)	Gerente
3	Masculino	40	Ensino secundário (12º ano)	Gerente
4	Feminino	65	Ensino básico- 1º Ciclo (4ºano)	Atendimento ao Cliente
5	Masculino	24	Ensino secundário (12º ano)	Gerência
6	Feminino	25	Ensino básico- 3º Ciclo (9ºano)	Atendimento ao Cliente
7	Feminino	48	Ensino superior- Mestrado	Diretora executiva
8	Feminino	56	Ensino básico- 2º Ciclo (6ºano)	Gerência
9	Masculino	65	Ensino básico- 1º Ciclo (4ºano)	Gerente
10	Masculino	38	Ensino superior- Mestrado	Gerência

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas realizadas incluíram 5 pessoas do sexo feminino e 5 pessoas do sexo masculino das empresas familiares entrevistadas sendo estas pertencentes a grupos etários distintos, em que se evidenciou 2 casos pertencentes à faixa etária dos 18-25 anos; nenhum caso pertencente à faixa etárias dos 26-34 anos; 3 casos pertencentes à faixa etária dos 35-52 anos e 5 casos pertencentes à faixa etária dos 53-68 anos. Ao mesmo grupo de participantes foi assegurado o nível de escolaridade dos entrevistados, existindo na amostra uma maioria dos casos onde o nível de escolaridade do Ensino básico- 1º ciclo (4º ano) se encontra com maior representatividade, com 4 casos, seguido com 2 casos que possuem o nível de escolaridade do Ensino secundário (12º ano) e 2 casos com o nível de

escolaridade do Ensino superior (mestrado). Por fim, há evidência de 1 caso em que o nível de escolaridade possuído é o Ensino básico-2º ciclo (6º ano) e 1 caso para o Ensino básico- 3º ciclo (9º ano).

Apurou-se que os cargos/funções desempenhadas indicadas foram as seguintes, verificando novamente uma maioria nos casos em que a função desempenhada é a de Gerente/Gerência (7 casos); 2 casos em que a função desempenhada é o Atendimento ao cliente e 1 caso em que a função indicada é a de Diretora executiva.

Em adição e com o levantamento das características gerais das empresas entrevistadas, podemos afirmar com a ajuda do quadro representativo da caracterização geral das empresas, como indicado na figura 12 os vários cenários apresentados. Num primeira análise podemos referir que existe uma heterogeneidade dos participantes através da observação dos seus setores de atividade, bem como, os respetivos CAE. Outro fator interessante e importante referir é a diversidade nos anos de fundação das empresas representadas, o número de trabalhadores familiares que as compõem, assim como, a geração em que estão podendo responder se são empresas familiares com alguma antiguidade ou se são recentes, se existe uma grande mancha familiar na composição da empresa e em que fase geracional se encontram. Um aspeto que todas as empresas tem em comum é o seu tipo de gestão, sendo que todas seguem uma gestão familiar e todas se encontram no concelho de Valpaços.

Figura 12. Caraterização geral das empresas

Entrevistado	Empresa	Setor de atividade	CAE	Geração da empresa	Ano de fundação	Tipo de gestão	Nº total de trabalhadores	Nº trabalhadores Familiares
1	A	Produção e comercialização de azeite	10412	Fundador	2010	Familiar	5	5
2	B	Compra e venda de máquinas agrícolas, motas e reparações dos mesmos	45401	1ª geração	1985	Familiar	3	3
3	C	Venda de madeiras e seus derivados	46731	Fundador	2017	Familiar	4	2
4	D	Comércio a retalho de materiais de construção	47523	Fundador	2014	Familiar	3	2
5	E	Restauração/Bares	56302	-	1995- 2019	Familiar	4	2
6	F	Panificação	10711	2ª geração	1935	Familiar	12	6
7	G	Administração de condomínios	68322	Fundador	2011	Familiar	8	3
8	H	Panificação	10711	1ª geração	1996	Familiar	-	4
9	I	Comércio por grosso de frutos e produtos agrícolas	47210	Fundador/1ª geração	2000	Familiar	5	4
10	J	Produção de vinhos comuns e licorosos	11021	Fundador	2017	Familiar	4	4

Feito de forma geral um levantamento das características gerais das empresas e dos entrevistados, analisando as questões iniciais feitas na entrevista, abordou se tentando perceber um pouco mais das empresas, como por exemplo a sua gênese, os momentos mais relevantes na empresa, o início da atividade. Estas questões têm subtemas interligados sendo que podem cobrir vários cenários de respostas. Num leque variado de respostas, confirmou-se de que como cada empresa entrevistada pertence a diferentes setores de atividade e tendo anos de fundação diferentes, vai ter associado a si histórias diferentes e *backgrounds* únicos.

Nesta perspectiva é interessante verificar que a maioria delas partilham os mesmos motivos pela criação da empresa, tais como: a criação do próprio posto de trabalho, o seu setor encontra-se com grande procura na região e havendo pouca oferta de serviços, gerou-se assim uma vantagem competitiva, a dissolução da antiga empresa e a oportunidade de criar uma nova e o processo de sucessão. sendo expostas na tabela 9.

Tabela 9. Principais motivos para criação da empresa

	Criação do próprio emprego
	Sector com grande procura na região
	Dissolução da antiga empresa e oportunidade de criar uma nova
	Processo de sucessão

Fonte: Entrevistas realizadas

Associado ao motivo da criação do próprio posto de trabalho, é de frisar que os entrevistados iniciaram a sua atividade profissional porque tinham conhecimentos na área/setor, pois estiveram ligados ou trabalharam no setor durante muitos anos ou simplesmente quiserem abraçar novos projetos profissionais deixando a sua atividade inicial de lado e apostar numa nova. Em conformidade com a informação já apresentada, muitos desempenham cargos de chefia e gerência, fazendo sentido uma vez que muitos deles são fundadores e/ou assumiram a chefia no processo de sucessão.

“A história da criação desta empresa passa essencialmente pela criação de um posto de trabalho próprio. Sendo emigrante durante muitos anos, existia sempre o desejo de regressar ao país de origem e criar raízes. Tive uma sociedade em conjunto com um irmão que por eventualidade não funcionou devido a

desentendimentos familiares afetando o lado negocial, o que me levou a criar a minha própria empresa no mesmo setor (produção de azeite)”.

(Entrevistado 1, empresa A)

“A empresa começou em 2017 porque desde muito cedo, os meus pais estiveram ligados a agricultura e tiveram sempre plantações de vinha e oliveira. Achei interessante criar um projeto pessoal com base nisso e daí surgiu a criação da marca de vinhos. Este projeto permite me conciliar com a minha atividade profissional, podendo tornar esta paixão num negócio rentável. Sempre estive ligado a agricultura por causa dos meus pais, mas iniciei nesta atividade com a criação da empresa.”

(Entrevista 10, empresa J)

“Comecei a trabalhar desde muito cedo para ajudar os meus pais e as contas lá de casa. Estando ligado ao setor da agricultura e na negociação de fruta, inicialmente, vi uma oportunidade para criar uma empresa que se dedicasse a esta atividade.”

(Entrevistado 9, empresa I)

Relativamente à gestão de recursos humanos e à existência de um departamento específico para a gestão de pessoas, de forma genérica, todos os entrevistados partilharam que não tem um departamento de recursos humanos. O motivo apontado para a não existência deste departamento passa por não ser necessário ou o número de trabalhadores na empresa não justificar a criação de um departamento para esse efeito.

“Não existe departamento de recursos humanos definido! Temos uma ajuda da contabilidade da empresa que nos ajuda também em todas as questões ligadas ao negócio (...) O responsável pela gestão das pessoas é o meu pai (gerente), com a ajuda da contabilidade. Trata de tudo que seja, desde os contratos de trabalho, os pagamentos dos salários, etc.”

(Entrevistado 6, empresa F)

“Não existe, porque somos apenas 3 trabalhadores na empresa (eu, o meu marido e uma funcionária), por isso não faz muito sentido ter um departamento especial para tratar e gerir as pessoas que trabalham aqui. (...) Dado que não temos nenhum departamento específico, o meu marido como gerente da empresa, é o responsável por essa parte”.

(Entrevistado 4, empresa D)

“Não existe pelo simples motivo de que nunca foi pensado criar esse tipo de estrutura na nossa empresa, nem sentimos até a data que fosse necessário (...) sou eu que giro e controlo os recursos humanos da empresa.”

(Entrevistado 2, empresa B)

Quanto à preferência de contratar dentro do círculo familiar, houve uma divisão de opiniões, sendo que a maioria dos entrevistados apontou que não existe essa preferência- *“Na empresa não existe a preferência de contratar membros familiares em vez de membros não familiares. Caso seja necessário, a minha empresa tenta encontrar sempre a melhor pessoa para o trabalho, apenas pedimos que seja capaz e competente para fazer um bom trabalho.”* (Entrevistado 3, empresa C); *“Não há, uma vez que quase todos os membros da família já trabalham na empresa.”* (Entrevistado 6, empresa F). As empresas que indicaram a preferência de contratar membros familiares, veem nessa contratação uma oportunidade para os seus familiares, como também sendo uma opção. Caso não seja possível, a empresa recorre à contratação de membros não familiares.

“Na nossa empresa existe a preferência de contratar membros familiares, pois desde o início demos sempre essa oportunidade aos nossos, no entanto temos a trabalhar connosco uma pessoa que não é da família.”

(Entrevistado 2, empresa B);

Sendo evidente os variados pontos de vista das empresas entrevistadas e colocando a questão sobre a necessidade de ter as mesmas competências para gerir uma empresa familiar e não familiar, houve algumas respostas semelhantes, destacando a importância de ser necessário ter competências para conseguir gerir uma empresa seja ela familiar ou não- *“Acho que para gerir qualquer empresa é preciso ter as competências necessárias para o efeito. O facto de ela ser familiar ou não familiar acho que não influencia nas competências que são precisas para se gerir.”* (Entrevistado 4, empresa D)

“Na minha opinião, acho que gerir uma empresa seja ela familiar ou não, exige algum conhecimento e preparação. Em alguns casos, o facto da empresa ser familiar torna a sua gerência um bocado mais complexa, pois de certa forma está mais ligada com os membros que a compõem. Mas no fundo as competências acabam por se encaixar sendo ela ou não uma empresa familiar.” (Entrevistado 10, empresa J)

Quanto a alguns aspetos que se podem verificar com a gestão e o ambiente familiar, como por exemplo, a confiança, a dedicação, o maior sentido de lealdade e motivação na organização, as respostas recebidas foram de forma geral positivas e estando de acordo na maioria, a opinião dos entrevistados foi exposta de variadas maneiras – *“Sim e isso consegue-se ver no sucesso da panificadora. Tantos anos no negócio e sempre conseguimos crescer em função da dedicação e esforço de todos nós (...) sim e isso acaba por ser um dos segredos do negócio. Ter um bom ambiente familiar faz com que tudo até agora esteja a correr bem. Temos trabalhadores que não são da nossa família, mas nós tratamos os como se fossem e isso é muito importante porque sentem que fazem parte de uma coisa especial (...) revelam grande compromisso e lealdade com o negócio”*. (Entrevistado 8, empresa H); *“Concordo plenamente com essa questão (...) sim existe neste tipo de empresas um ambiente mais familiar e isso traduz-se numa maior lealdade por parte dos colaboradores (...) reforçando, acredito mesmo que trabalhadores que sejam membros da família revelem uma maior lealdade e compromisso pois de certa forma tem amor à camisola e defendem um legado familiar. Friso ainda, que mesmo que os colaboradores não sejam membros também podem revelar um sentido de compromisso e lealdade para com a empresa.”* (Entrevistado 2, empresa B).

Neste tipo de empresa é interessante a forma como são tomadas as decisões e como as mesmas podem ser percecionadas por parte das empresas, se são informais ou formais. Na maioria dos casos é descrita como sendo informal, tirando alguns casos em específico onde é referido que a tomada de decisão é formal, pelos seguintes motivos - *“As tomadas de decisão na nossa empresa são formais, porque a nossa área de negócio assim o exige, pois trabalhamos com muitas pessoas e convém que todas as decisões sejam tomadas e estipuladas de forma formal.”* (Entrevistado 7, empresa G).

Mesmo com evidencia de diferentes opiniões e pontos de vista, a maioria das empresas refere que a tomada de decisão é feita em família, outras referem que é tomada tendo em conta a opinião e feedback dos seus trabalhadores: *“A tomada de decisões em momentos decisivos é feita por todos os membros familiares que trabalham na empresa, pois achamos que é importante ouvir a opinião de todos, sendo que é um processo informal.”* (Entrevistado 2, empresa B)

No tópico onde é abordado a preservação do bom nome familiar, bem como, as práticas e tradições, as várias empresas entrevistadas reconhecem a importância de as preservar, apontado algumas vantagens que essa preservação traz.

“Claro que é importante preservar práticas e tradições familiares, não esquecendo que as mesmas têm que estar em conformidade com a atualidade. O bom nome da família acaba por ser um cartão de visita da empresa e boa publicidade, fazendo com que os clientes sejam fiéis aos nossos serviços e produtos.”

(Entrevistado 1, empresa A)

“Para nós é muito importante a tradição familiar, porque o negócio assenta na tradição e somos conhecidos por isso mesmo. Por manter a qualidade dos nossos produtos nunca esquecendo a tradição.”

(Entrevistado 8, empresa H)

No que se refere às dimensões que podem dificultar o desenvolvimento do negócio, foram apontados várias pelas empresas tendo em conta o setor a que pertencem. Ainda assim, foi possível destacar um conjunto de dimensões, conforme explanado na Tabela 10.

Tabela 10. Desafios ao desenvolvimento do negócio

	Conflitos existentes na família
	Falta de conhecimento do setor e da área de negócio
	Má gestão de ideias
	Falta de interesse por parte das gerações seguintes

Fonte: Entrevistas realizadas

Verificando nas entrevistas realizadas alguns desafios ao desenvolvimento das empresas familiares, tais como: os conflitos existentes na família, falta de conhecimento do setor e da área de negócio e a má gestão de ideias. Foi mencionado também que a falta de interesse por parte das gerações seguintes, possa ser considerado como um elemento que pode dificultar a inovação e o próprio desenvolvimento/ continuação da empresa.

“Existem muitas características que podem dificultar a inovação e o desenvolvimento das empresas. Algumas que me veem a cabeça são por exemplo: a dinâmica e funcionamento da empresa, traçar de objetivos que podem ser irrealistas, a falta de conhecimento e acompanhar a evolução do setor na qual se insere, ...”

(Entrevistado 7, empresa G)

“No que diz respeito, a diferença de idades talvez seja uma dificuldade porque nem sempre é fácil gerir uma empresa em que existem várias gerações com idades distintas, neste caso tentamos seguir as novas ideias, mas mantendo a tradição dos produtos.”

(Entrevistado 6, empresa F)

“No caso da nossa empresa, uma característica que dificultou a inovação e desenvolvimento do negócio foi que os filhos da gerência anterior não quis continuar com a empresa. Outras características, podem ser o não entendimento entre familiares e a falta de conhecimento do ramo.”

(Entrevistado 5, empresa E)

A mudança e a adaptação de novas realidades no mundo empresarial pode ser sinónimo de dificuldades para as empresas, sendo que em alguns casos até pode representar a falência e o fim do negócio em si. No caso das empresas entrevistadas, conseguimos verificar que existe uma atitude positiva perante a mudança e a adaptação

de novas realidades, sendo que em alguns casos foi referido um acontecimento atual-
Pandemia COVID 19, que teve um impacto enorme nas empresas e na forma como as
mesmas tiveram que se adaptar para continuar a funcionar.

“A mudança é inevitável em qualquer empresa, seja ela familiar ou não. No caso do nosso setor, ao longo dos anos temos vindo a evidenciar algumas mudanças das quais não sentimos qualquer tipo de problema de adaptação. De um ponto de vista negocial para a empresa existem sempre algumas dificuldades, mas nada que não se consiga ultrapassar, mas de um ponto de vista dos clientes as vezes é difícil implementar uma política de mudança porque nem sempre é bem aceite ou tem a aderência pretendida. Num panorama geral o setor permite a facilidade de nos adaptarmos a novas realidades e em alguns casos ajudam-nos a melhorar os nossos serviços.”

(Entrevistado 1, empresa A)

“Encaramos muito bem a mudança e prova disso foi que conseguimos ultrapassar todas as adversidades que a pandemia trouxe. Sendo essa uma realidade atual, tivemos que nos adaptar da melhor maneira possível perante as restrições que foram impostas pelo governo e DGS.”

(Entrevistado 5, empresa E);

“A mudança nem sempre a fácil, temos que saber lidar com todo o tipo de mudança. Sabemos e estamos cientes que a mudança são necessárias e temos que acompanhar a atualidade, nestes últimos tempos todos nós fomos obrigados a viver uma nova realidade e tivemos que saber lidar com o desconhecido e mesmo assim estivemos sempre prontos e disponíveis para que tudo corresse sempre pelo melhor e que estivéssemos à altura de todas as mudanças que iam ocorrendo.”

(Entrevistado 6, empresa F).

Num cenário de mudança e de ter que adaptar-se a novas realidades, a união familiar desempenha um papel muito importante nestas alturas na vida de uma empresa, sendo que quase todas os entrevistados acreditam que a união familiar ajuda a resistir a problemas e a conjunturas mais difíceis- *“A união da família ajuda claramente a resistir a problemas que possam surgir e passar por momentos mais difíceis”* (Entrevistado 2, empresa B); *“Se a empresa é da família todos temos que nos unir para resolver os problemas que podem vir a surgir, quer sejam do foro pessoal ou não!”* (Entrevistado 6, empresa F); *“Sim! A união familiar ajuda imenso. Para além de estar nos bons momentos, a família também esta nos momentos menos bons e isso dá mais motivação para ultrapassar as coisas mais difíceis. Isso vê se não so no negócio, mas no dia a dia normal”* (Entrevistado 9, empresa I).

Conforme estudos anteriormente realizados evidenciam (Donnelley, 1996; Cunha, 2011) foi igualmente colocada uma questão sobre o hábito de existir em empresas familiares a mistura entre a vida pessoal e a profissional. De acordo com os entrevistados participantes no estudo, esta sobreposição não existe na sua realidade e vivência da empresa. No entanto, em alguns casos foi referido que muitas vezes é difícil contornar esta sobreposição.

“Sim concordo, pois é muito difícil fazer por vezes a separação da vida profissional e pessoal. Na minha empresa, tentamos fugir dessa tendência, podendo em algumas situações acontecer.” (Entrevistado 3, empresa C); *“Concordo que sim que há uma mistura da vida pessoal com a do trabalho, mas depois de tantos anos no mesmo ritmo familiar e de trabalho uma pessoa acaba por se habituar e a conseguir lidar bem com isso. Tentamos sempre ao máximo que uma não influencie a outra.”* (Entrevistado 8, empresa H); *“Não, vivemos separados do negócio. Se misturássemos as coisas não seria bom para empresa e dava origem a muitas confusões. Tentamos dividir as coisas e até agora tem corrido tudo bem, porque conseguimos separar”* (Entrevistado 9, empresa I).

Fazendo o balanço das vantagens e desvantagens que existem nas empresas familiares, por parte dos entrevistados apurou-se em todas as entrevistas a semelhança de respostas, tanto nas vantagens como desvantagens, como se pode verificar na tabela 11.

Nas vantagens o facto de existir uma maior união, lealdade, motivação e empenho da família no negócio, o facto de serem os seus próprios “patrões” e a autonomia que a isso se adiciona, as tomadas de decisão são mais rápidas e há um acompanhamento mais próximo ao negócio. Como desvantagens, são referidas a maior tendência para conflitos/discussões e destabilização do ambiente da empresa e isso gerar tensões familiares, a facilidade de misturar a vida pessoal e profissional, a discordância entre ideias e não existir um objetivo comum.

Tabela 11. Balanço das vantagens e desvantagens: a perspetiva dos entrevistados

Vantagens	Desvantagens
Maior união, lealdade, motivação e empenho da família no negócio.	Conflitos/discussões e destabilização do ambiente da empresa.

O facto de serem os seus “próprios padrões” e autonomia que adiciona.	Facilidade de misturar vida pessoal com a vida profissional
Tomadas de decisão mais rápidas	Discordância entre ideias e a não existência de um objetivo comum.

Fonte: Entrevistas realizadas

“Como em todos os casos trabalhar com família tem as suas vantagens e desvantagens. No nosso caso é sem dúvida a união, como todos trabalhamos em conjunto ajudamos nos uns aos outros quando há mais movimento ou mais trabalho estamos sempre prontos para resolver qualquer situação porque estamos todos a trabalhar pelo bom nome da casa (...) as ideias que nem sempre são tão bem aceites e que podem gerar sempre discussões momentâneas.”

(Entrevistado 6, empresa F)

“As vantagens que as empresas familiares têm são que os colaboradores são mais unidos, leais e existe uma maior confiança no seio da empresa, bem como, existe mais dedicação em cumprir os objetivos e de melhorar a empresa. As desvantagens podem ser os conflitos e os mal-entendidos entre familiares e especialmente os conflitos de interesse entre o negócio com os interesses próprios da família.”

(Entrevistado 10, empresa J)

“A união da família ajuda claramente a resistir a problemas que possam surgir e passar por momentos mais difíceis (...) existem muitas desvantagens, mas a que acho a mais recorrente e que se evidencia mais é a questão de misturar problemas pessoais que nada tem a ver com o trabalho”.

(Entrevistado 2, empresa B)

Dada a exclusividade de cada empresa por ser única e pertencerem a setores e áreas de atividade diferentes, os desafios apresentados vão ser específicos perante cada experiência e ciclo de vida de cada empresa apresentada. Nesse tom, foram apresentados diferentes tipos de respostas, dando a entender que cada uma delas perante o seu ciclo de vida enfrentaram diferentes cenários empresariais. Para algumas empresas, a criação e o início da sua atividade empresarial naquele setor, bem como, lidar com a parte burocrática foi considerado ser um desafio ou como evidenciado nas entrevistas feitas, a situação atual pandémica, que exigiu por parte das empresas um esforço redobrado e por vezes soluções criativas para resolver os problemas gerados pelo vírus.

“O começo é sempre difícil, existe um investimento grande e o retorno é inferior nos primeiros anos criando um certo desconforto. A burocracia com determinados documentos também é algo pouco agradável e no início é preciso bastante documentação. As entidades fiscalizadoras, embora que estejam a exercer o seu dever, estão pouco ou mal informadas e cheguei a ter alguns episódios menos agradáveis.” (Entrevistado 1, empresa A); *“O principal desafio foi a pandemia e termos que fechar devido as medidas postas em prática pelo governo. Outro desafio foi com esta nova gerência criar uma nova imagem do negócio para conseguir motivar e incentivar as pessoas a virem conhecer o espaço e as diversões que proporcionamos.”* (Entrevistado 5, empresa E).

Noutros casos pode ser associado na parte negocial da empresa, como um desafio, a empresa não conseguir resolver os problemas que vão surgindo e isso se verificar posteriormente nos serviços prestados ou até mesmo ter dificuldade em manter a qualidade dos produtos/serviços ao longo dos anos.

“Os principais desafios que enfrentamos na nossa área de negócio e na nossa empresa é não conseguir resolver os problemas que aparecem e que precisam de uma solução imediata ou situações que fogem da nossa responsabilidade e que pode afetar a boa imagem da empresa.” (Entrevistado 7, empresa G); *“Há muitos desafios ligados a panificação, especialmente como manter da qualidade dos nossos produtos e manter a qualidade e excelência de que os nossos clientes estão habituados. O desperdício também representa um desafio e a forma como é feita a gestão da mesma, ser realista nos investimentos que fazemos, de forma a não prejudicar o bom funcionamento do negócio e o desafio da concorrência- ter sempre novidades, mas manter a nossa qualidade.”* (Entrevistado 8, empresa H).

Mencionado, o tecido empresarial presente no concelho de Valpaços, contribui para o desenvolvimento e promoção da região. Presente esta noção, os entrevistados estão cientes desta realidade, concordando na maioria de que o tecido empresarial do concelho se compõe por empresas de cariz familiar. Apontam, assim vários contributos que estas empresas trazem para a região, destacando as principais e mais referidas, como: o desenvolvimento, promoção da região e valorização dos produtos locais, criação de emprego e motivar as faixas mais jovens a ter um espírito empreendedor. Como demonstrado na tabela 12.

Tabela 12. Contributos das empresas para o desenvolvimento socioeconómico da região: a perspetiva dos entrevistados

	Desenvolvimento, promoção da região e valorização dos produtos locais.
	Criação de emprego e motivar as faixas mais jovens a ter um espírito empreendedor.

Fonte: Entrevistas realizadas

“As empresas familiares representam uma parte muito importante no concelho de Valpaços, dado que a grande maioria das empresas que existem cá são familiares. Os contributos mais evidentes são o desenvolvimento e dinamização da região, criação de emprego e incentivar a faixa etária mais jovem a ficar no concelho.”

(Entrevistado 10, empresa J)

“É muito importante para o concelho existir empresas no seu todo, sejam elas familiares ou não. Representa desenvolvimento da região e oportunidades para a faixa etária mais jovem”.

(Entrevistado 7, empresa G)

“O setor em que a minha empresa se encontra inserido ajuda a promover a zona, pois a mesma é uma zona predominantemente agrícola. Com a venda e exportação de azeite, estamos de certa forma a contribuir a promover o nosso concelho e a valorizar os nossos produtos. De forma geral, as empresas familiares ajudam o concelho pois acabam por ser um ponto de criação de emprego e são o sustento de muitas famílias. Contribui e cria condições para que jovens vejam em meios mais pequenos/rurais a oportunidade de ser empreendedor e criar os seus próprios postos de emprego não tendo que estar pendentes de outras entidades/empresas e a ficarem na região sem ter a necessidade de emigrar/imigrar.”

(Entrevistado 1, empresa A).

Seguindo o testemunho dado, algumas empresas reconhecem a importância e qual o contributo da sua empresa para a região, sendo que em alguns casos, uns desempenham um papel mais ativo do que outras- *“Muito fundamental, sendo que Valpaços é a capital do folar. Somos uma das principais panificadoras que ajudou na certificação do produto “Folar de Valpaços”, contando com a ajuda da Câmara Municipal. Com um sistema de qualidade implementado, a panificadora é uma referência no setor e na região de Valpaços e Trás-os-Montes”* (Entrevistado 8, empresa H); *“Acredito que contribui de forma positiva para o tecido empresarial do concelho, uma vez que no concelho o setor que domina é a agricultura e a nossa empresa está preparada para conseguir ajudar e prestar apoio nesse sentido, através da venda e reparação de maquinaria agrícola”* (Entrevistado 2, empresa B).

Cada vez mais a responsabilidade social ocupa um lugar de importância nas empresas e essa realidade também se encaixa às empresas familiares. Levantada a questão sobre a responsabilidade social, os vários entrevistados reconhecem o conceito e o contexto na qual se insere, compartilhando a fonte deste conhecimento.

“Sim já ouvi falar, através de associações empresariais e como as empresas podem ajudar a contribuir para melhorar a sociedade onde se encontra.” (Entrevistado 4, empresa D); *“Sim já ouvi falar em responsabilidade social e em diversos contextos, de forma que as empresas possam contribuir para que a sociedade seja mais justa e que todas as partes possam contribuir para melhorar.”* (Entrevistado 3, empresa C); *“Sim já ouvi falar de responsabilidade social através da escola, de outras empresas e até pela TV e redes sociais. Acho que pode se encaixar em vários contextos se não estou em erro.”* (Entrevistado 5, empresa E).

Reconhecido o conceito de responsabilidade social foi interessante aprofundar em que medida este conceito se encontra nas organizações. Para isso, através da ligação dos valores sociais e a existência destes na visão e/ou na estratégia da empresa, perceber como cada setor/área de negócio os integra. Percebeu-se que há sintonia nas respostas dadas, sendo que a maioria das empresas afirma que os valores sociais se encontram de facto integrados na visão e/ou estratégia da empresa, dando alguns exemplos de como estes se encontram introduzidos- *“Sim, os valores sociais estão interligados com a visão e na estratégia da nossa empresa. Encontram-se integrados na forma como trabalhamos com os nossos clientes, fornecedores e vão de encontro com a missão, visão e valores estipulados pela nossa empresa.”* (Entrevistado 3, empresa C); *“Sim esses valores encontram-se ligados à nossa estratégia e a forma como trabalhamos. Nas parcerias que temos com alguns dos produtores do concelho, de forma a ajudar e incentivar a produção e colheita de frutas e legumes e ajudar esses produtores na sua venda. Algumas frutas/legumes que não se dão aqui por causa do clima, escolhemos com cuidado os nossos fornecedores de maneira a manter a qualidade.”* (Entrevistado 9, empresa I); *“Sim encontram-se nos objetivos da nossa empresa. (...) Encontram-se nos valores que defendemos como família e como empresa. Acho que é isso que nos distingue de outras empresas do género, pois os clientes reconhecem e revem-se nesses valores também”* (Entrevistado 2, empresa B).

Dado exemplos concretos de como os valores sociais se encontram inseridos, estes são levados a cabo, como relatados por alguns dos entrevistados, através do seu trabalho e do funcionamento diário da empresa, referindo ainda que, esta por vezes é feita de forma inconsciente. Ficou igualmente evidenciado, de forma generalizada, que não existe um departamento específico que põe em prática esta integração, verificando que são as próprias pessoas que trabalham na empresa que se encontram encarregues de o fazer.

“Aplicamos todos os dias esses valores no nosso funcionamento diário, muitas vezes nem damos conta, agimos de forma natural. E acho que são esses valores que estão fortemente ligados connosco que ditam o nosso sucesso e bom funcionamento (...) Não temos um departamento, mas em conjunto com os meus colaboradores tentamos implementar na nossa empresa, práticas de responsabilidade social.”

(Entrevistado 8, empresa H).

“É concretizada através das nossas ações e na forma como trabalhamos como empresa (...) Não existe um departamento para a sua implementação, mas as práticas implementadas, no fundo, são postas em prática por todos nós, quem trabalha na empresa.”

(Entrevistado 10, empresa J).

Para finalizar, obteve-se o testemunho e a partilha de práticas de responsabilidade social que são dinamizadas nas empresas. Houve nas respostas dadas, práticas interessantes e adequadas para o setor em que se encontram inseridos, verificando que há uma preocupação em incluir estas práticas ao seu negócio e dessa forma tentar ajudar a comunidade na qual se inserem.

Tabela 13. Principais práticas de responsabilidade social identificadas nas empresas participantes

	<i>O Voucher – “Apoia Valpaços”</i> ação criada pela Câmara Municipal de Valpaços ²
	Reciclagem
	Uso dos produtos da região
	Escolha de materiais mais ecológicos e sustentáveis
	Uso de sistemas de iluminação mais ecológicas
	Padrões mais sustentáveis a nível agrícola

² O Município de Valpaços criou a iniciativa *O Voucher- “Apoia Valpaços”*, tendo como objetivo fomentar e estimular hábitos de consumo locais, contribuindo para a dinamização do comércio local, em pleno período de restrições devido à pandemia.

Fonte: Entrevistas realizadas

“Temos algumas práticas que pomos em ação, sendo que a mais importante durante este período difícil da pandemia foi com a participação numa ação criada pela Câmara de Valpaços- O Voucher- Apoia Valpaços, no sentido de sensibilizar os habitantes a apoiar os negócios locais para fazer face a situação pandémica que vivemos.”

(Entrevistado 8, empresa H)

“Fazer reciclagem e tentar usar produtos da região quando temos essa opção”

(Entrevistado 5, empresa E).

Houve também grande destaque para a responsabilidade ambiental e a preocupação e preservação do meio ambiente, havendo empresas que focaram a sua resposta nesse sentido- *“Tentamos como empresa escolher materiais mais ecológicos e sustentáveis no embalamento e armazenamento do vinho; adotamos um sistema de iluminação mais ecológica (uso de lâmpadas LED) e a nossa produção tenta se encaixar nos padrões mais sustentáveis a nível agrícola- usar menos químicos e evitar o uso de pesticidas e herbicidas.”* (Entrevistado 10, empresa J).

3.2. Principais resultados do inquérito por questionário

Neste ponto serão apresentados os principais resultados decorrentes da análise dos dados recolhidos via inquérito por questionário disseminado. Inicia-se este ponto com uma breve caracterização dos empresários participantes no estudo via inquérito por questionário.

O número total de empresários participantes foi 15, sendo 9 do sexo masculino e 6 do sexo feminino. Em termos de idades dos inquiridos, a média etária dos inquiridos foi de 40 anos, sendo que o empresário mais novo tinha 24 anos e o mais velho 65 anos. Em relação ao nível de escolaridade, verificou-se que o nível de escolaridade modal é o ensino secundário (12º ano de escolaridade) (Tabela 4).

Tabela 14. Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Frequência
Ensino básico- 1º ciclo (4º ano)	3
Ensino básico-2ºciclo (6º ano)	1
Ensino básico- 3º ciclo (9º ano)	1
Ensino secundário (12º ano)	5
Ensino Médio/Curso profissional	1
Ensino superior- Licenciatura	1
Ensino superior- Pós-graduação/mestrado	2
Omisso	1
Total	15

Fonte: Inquérito por questionário

Quanto aos cargos/funções desempenhadas pelos inquiridos, foram indicados os seguintes cargos/funções, podendo verificar uma maior frequência no cargo de Gerente, como é demonstrado na tabela 15.

Tabela 15. Cargos/função desempenhada

Cargos/função desempenhada	Frequência
Sócio Gerente	2
Gestão de Clientes e marketing	1
Funcionário, Gestor e/ou Cargo de chefia	3
Gerente	6
Administrador e Sócio Gerente	1
Funcionária e Administrativa	1
Omisso	1
Total	15

Fonte: Inquérito por questionário

Em adição e com o levantamento das características gerais das empresas inquiridas, pode se afirmar que nos 15 inquéritos recolhidos, de forma unânime, as empresas são empresas de cariz familiar, tendo membros da família a trabalhar na organização.

Das 15 empresas que responderam ao inquérito, nenhuma detém um departamento de Recursos Humanos.

Feito este levantamento e analisando as questões expostas no inquérito, pode se apurar na secção das práticas de recursos humanos que no conjunto de empresas

inquiridas a pessoa responsável pelo recrutamento dos colaboradores é assumida e/ou pelo Proprietário/ Gestor/Diretor, com evidência de 13 casos e pela Chefia/Direção, com 2 casos.

Relativamente ao recrutamento interno antes de recorrer ao recrutamento externo, verificou-se que as empresas inquiridas tem esta preferência, havendo 10 casos com resposta Sim e 5 casos com resposta Não.

Quanto ao processo de recrutamento e seleção, foi inquirido se estes se encontram Formalizados (todas as etapas estão estruturadas) ou Não Formalizados (todas as etapas não estão estruturadas), as respostas indicam, como demonstrado (tabela 16).

Tabela 16. Formalização e Não formalização do Processo de Recrutamento e seleção: perspetiva dos inquiridos

Processo de Recrutamento e seleção	Frequência
Formalizado	9/15
Não formalizado	6/15

Fonte: Inquérito por questionário

No que diz respeito à existência e desenvolvimento de práticas formalizadas de formação e desenvolvimento, 8 em 15 indicam que não existe práticas formalizadas e 7 em 15 indicam que existem, como demonstra a tabela 17 abaixo indicado.

Tabela 17. Formalização e Não formalização das Práticas de formação e desenvolvimento: perspetiva dos inquiridos

Práticas de formação e desenvolvimento	Frequência
Formalizado	8/15
Não formalizado	7/15

Fonte: Inquérito por questionário

Colocada a questão sobre a opinião dos inquiridos sobre os principais benefícios que a formação pode trazer à empresa, e sendo esta uma questão de múltipla escolha com várias respostas, foram destacados com maior frequência os seguintes benefícios, indicado na tabela 18.

Tabela 18. Principais benefícios da formação: perspetiva dos inquiridos

Principais benefícios da formação	Frequência
Melhoria do desempenho dos trabalhadores	14 vezes mencionado
Contribuição para o desenvolvimento económico, cultural e social por parte da organização	9 vezes mencionado
Melhoria da produtividade da organização	8 vezes mencionado
Ajustamento às necessidades evolutivas do mercado	8 vezes mencionado
Adaptação às transformações tecnológicas e técnicas	8 vezes mencionado
Aquisição de competências necessárias para o desempenho de funções	8 vezes mencionado

Fonte: Inquérito por questionário

Neste tom, confirmou-se que no conjunto de empresas inquiridas a pessoa responsável pela área da Formação e Desenvolvimento dos colaboradores é assumida e/ou pelo Proprietário/Gestor/Diretor com 11 casos; pela Chefia/Direção, com 2 casos e Empresas externas, com 2 casos.

Quanto à existência de um sistema de Avaliação e Desempenho, os inquiridos afirmaram que não existe um sistema formalizado, havendo 13 casos em que a resposta foi Não e 3 casos em que a resposta foi Sim.

Ainda referente ao tópico, colocou-se uma questão de múltipla escolha com várias respostas, perguntando aos inquiridos quais os aspetos que são valorizados na empresa, obtendo as seguintes respostas, expostas na seguinte tabela 19.

Tabela 19. Aspetos valorizados na empresa: perspetiva dos inquiridos

Aspetos valorizados na empresa	Frequência
Comportamento	13 vezes mencionado
Empenho	13 vezes mencionado

Pontualidade	15 vezes mencionado
Assiduidade	9 vezes mencionado
Eficiência	12 vezes mencionado
Cumprimento dos objetivos	11 vezes mencionado
Criatividade	6 vezes mencionado
Cumprimento de prazos	8 vezes mencionado

Fonte: Inquérito por questionário

Neste sentido, confirmou-se que no conjunto de empresas inquiridas a pessoa responsável pela área da Formação e Desenvolvimento dos colaboradores é assumida e/ou pelo Proprietário/Gestor/Diretor com 11 casos; pela Chefia/Direção, com 1 caso e Empresas externas com 3 casos.

O conjunto das empresas inquiridas na sua maioria, tem associado ao seu sistema de remunerações e benefícios, mostrando a frequência de respostas dadas: o salário (15 vezes mencionado); incentivos (5 vezes mencionado) e benefícios (1 vez mencionado). Por esse lado, confirmou-se que neste conjunto, de forma unânime, que a pessoa responsável pela atribuição do sistema de remunerações e benefícios dos colaboradores é assumida pelo Proprietário/Gestor/Diretor (15 casos). Para perceber quais os aspetos que são tidos em conta aquando da definição do sistema de remunerações e benefícios, pediu-se aos inquiridos para escolher 3 aspetos principais, sendo os aspetos mais mencionados foram os seguintes apresentados abaixo na tabela 20.

Tabela 20. Principais aspetos na definição do sistema de remunerações e benefícios: perspetiva dos inquiridos

Principais aspetos	Frequência
Responsabilidade no cargo	10 vezes mencionado
Competências necessárias à execução do cargo	9 vezes mencionado
Experiência do colaborador	9 vezes mencionado

Fonte: Inquérito por questionário

Na secção que explora a Ética e a Responsabilidade social, questionou-se ao conjunto de empresas inquiridas se já ouviram falar em Responsabilidade social das empresas/ empresarial, onde 13 inquiridos responderam que Sim e 2 inquiridos responderam que Não. Posto isto, questionou-se sobre a existência de um código de ética formalizado na empresa, bem como a integração dos valores sociais e definidos na estratégia da empresa, onde se verificou as seguintes respostas (tabela 21).

Tabela 21. Código de ética e integração de valores sociais

	SIM	NÃO	TOTAL
Existência de um código de ética formalizado na empresa	14	1	15
Integração dos valores sociais e definidos na estratégia da empresa	13	2	15

Fonte: Inquérito por questionário

Em adição aos casos onde a resposta foi positiva (Sim), questionou-se ao conjunto de empresas inquiridas, em específico, onde se encontram integrados os valores sociais, obtendo assim um cenário diversificado, em que as respostas foram as que se encontram referidas na tabela 22.

Tabela 22. Integração dos valores sociais nas empresas familiares: perspetiva dos inquiridos

	Frequência
Missão, visão e valores	11 vezes mencionado
Código de ética	2 vezes mencionado
Na escolha dos fornecedores	10 vezes mencionado
Na escolha dos recursos utilizados	10 vezes mencionado
Na forma como gere e desenvolve os Recursos Humanos	15 vezes mencionado
Identificação e criação de parcerias estratégicas com stakeholders	2 vezes mencionado

Fonte: Inquérito por questionário

Em adição, questionou-se relativamente sobre a existência de um departamento/pessoa responsável pela implementação de atividades que promovem o desenvolvimento social e económico e a existência de um departamento/pessoa responsável pela sua avaliação e monitorização, sendo que em ambas as situações, houve 4 casos em que a resposta dada foi Sim e 11 casos em que a resposta dada foi Não.

Prosseguindo, na secção dedicada às especificidades e desafios da gestão de empresas familiares, inicialmente pediu-se a opinião sobre como a cultura organizacional pode ser vista nas empresas familiares, obtendo as seguintes respostas: Valores e crenças (12 vezes mencionado); Tradições familiares (10 vezes mencionado) e Visão e missão da empresa (9 vezes mencionado). Seguindo a mesma linha de pensamento, pediu-se a opinião sobre como a existência de uma cultura organizacional sólida melhora o desempenho e produtividade da empresa, reunindo de forma unânime, 15 casos em que a resposta dada foi Sim, confirmando que a existência de uma cultura organizacional sólida pode trazer esses benefícios às empresas.

Apontadas várias causas para a diminuição da esperança média de vida das empresas familiares, perguntou-se quais serem as que contribuem para esse efeito, sendo indicadas as várias respostas (tabela 23).

Tabela 23. Causas para diminuição da esperança média de vida das empresas familiares: perspetiva dos inquiridos

Causas para diminuição da esperança média de vida	Frequência
Mudança da cultura organizacional	5 vezes mencionado
Mudança da estratégia de negócio	11 vezes mencionado
Globalização	4 vezes mencionado
Insucesso no processo de sucessão	2 vezes mencionado
Conflitos familiares	13 vezes mencionado
Questões financeiras	6 vezes mencionado
Dificuldade da empresa se adaptar à mudança	5 vezes mencionado

Fonte: Inquérito por questionário

Quanto à geração em que se encontra a gestão da empresa, apurou-se junto do conjunto de empresas inquiridas que 5 em 15 são geridas pelo Fundador, 7 em 15 encontram-se na 1º geração (filhos/as), que 2 em 15 se encontram na 2ª geração (netos/as) e que 1 em 15 indicou Outra como resposta.

A mudança é um fator que também se verifica em empresas familiares, sendo que se questionou, se na área de negócio da sua empresa é fácil adaptar-se à mudança, obtendo junto do conjunto de empresas inquiridas, 13 casos em que a resposta dada foi Sim e 2 casos em que a resposta dada foi Não. Com relação à preferência de empregar membros familiares, obteve-se o seguinte cenário de resposta, em que 10 casos responderam que Sim e 5 casos em que responderam que Não, conseguido ainda, apurar quais as vantagens e desvantagens mais vezes mencionada no inquérito, como demonstra a tabela 24.

Tabela 24. Vantagens e Desvantagens ao empregar membros familiares: perspectiva dos inquiridos

	Frequência
Vantagens	
Maior união e lealdade na empresa	13 vezes mencionada
Maior dedicação e confiança entre colaboradores	12 vezes mencionada
Maior experiência e prática na área de negócio	8 vezes mencionado
Desvantagens	
Propensão a conflitos e mal entendidos	14 vezes mencionado
Conflitos de interesse do negócio com interesses familiares	7 vezes mencionado
Falta de interesse e lucro da empresa	4 vezes mencionado
Resistência em recrutar fora da esfera familiar	5 vezes mencionado

Fonte: Inquérito por questionário

Por fim, apurando a opinião que para ser um gestor de uma empresa familiar, se a função requer as mesmas competências de que ser um gestor de uma empresa não familiar, concluiu-se junto das empresas inquiridas, havendo 8 casos que responderam que Não e que 7 casos que responderam que Sim, reforçando de forma unânime, que consideram que a experiência prática e o conhecimento de mercado são fundamentais para poder gerir uma empresa.

CAPÍTULO 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa pretendeu desenvolver um estudo sobre as especificidades das empresas familiares no concelho de Valpaços, nomeadamente sobre as suas práticas de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos. Os objetivos específicos que nortearam a pesquisa foram: (i) mapear as práticas de GDRH dinamizadas neste segmento específico de empresas; (ii) identificar especificidades decorrentes da natureza (familiar) destas empresas; (iii) identificar desafios específicos que se colocam à GDRH no contexto das EF; (iv) caracterizar o contributo das EF para o desenvolvimento socioeconómico desta região específica do país.

No que diz respeito às práticas de GDRH dinamizadas neste segmento específico de empresas, foi possível concluir que: na maioria das empresas familiares do concelho de Valpaços participantes no estudo não existe um departamento específico de GRH. Com efeito, sendo empresas de pequena dimensão foi referido que não foi sentida a necessidade de criar um departamento para esta função. As práticas de GDRH existentes são na sua maioria não formalizadas e feitas de forma simplificada (informalidade das práticas de GDRH). A função da GRH é desvalorizada e está é assumida pelos cargos de chefia das empresas, indo ao encontro de estudos anteriormente realizados que referiam ser comum em determinados setores de atividade os pequenos empresários participarem nos próprios processos de trabalho, assegurando muitas vezes tarefas de execução como os operários (Costa, 1988, citado por Couto, 2013, p.303).

Por fim as EF estudadas revelaram, ainda que embrionárias, práticas no domínio da responsabilidade social, nomeadamente ao nível de práticas internas de reciclagem, dos processos de fabrico, da escolha de fornecedores, por exemplo ao nível de embalamento, e dos valores sociais que declararam orientar os seus negócios.

No que diz respeito às especificidades decorrentes da natureza (familiar) destas empresas, foi possível identificar alguns traços específicos das empresas estudadas: a maioria das empresas familiares estudadas pertencem à geração fundadora; os empresários de EF entrevistados encontram-se na faixa etária dos 53-68 anos e possuem como nível de escolaridade modal o 1º ciclo do ensino básico; a(s) cultura(s) organizacional nestas empresas tem um carácter único e contingente às especificidades da família que a detém, verificando que cada negócio analisado tem uma cultura organizacional diferente, tendo como que um ADN próprio, marcado pela família por “de trás” da empresa.

Em termos de desafios específicos que se colocam à GDRH no contexto das EF, verificou-se que quanto ao ciclo de vida das empresas familiares participantes no estudo, encontram-se maioritariamente na fase inicial (fundação) (6 em 10 das empresas). Em relação às questões da sucessão, nas empresas familiares estudadas esta ocorreu ou pretende ocorrer dentro no círculo familiar, sendo a gestão assumida pelos membros da família. Verifica-se, portanto, uma resistência à profissionalização da gestão por membros externos, conforme estudos prévios também evidenciaram (Marques e Couto, 2020), existindo vontade/preferência de manter essa gestão, numa gestão familiar. A profissionalização da gestão é débil ou inexistente – resultados apontam para uma gestão não profissionalizada, baseada muito na *experiência* (Ferrão e Baptista, 1989: 49), não existindo uma formação específica para o desempenho das funções.

Por fim, no que toca aos contributos das EF para o desenvolvimento socioeconómico desta região específica do país: as EF ajudam a dinamizar e a promover a região através dos seus produtos e dos seus serviços e que considerando a localização geográfica e a realidade populacional, estas empresas inspiram e evidenciam que é possível gerir um negócio de sucesso num meio mais pequeno, incentivando as camadas mais jovens a permanecer e a ajudar a evoluir estas zonas mais remotas do país. Frisando ainda, que sendo uma região rica em vários produtos agrícolas, estas empresas familiares aproveitam esse facto para ser reconhecidos por isso mesmo e melhorar o setor.

Em suma podemos concluir consoante os pontos desenvolvidos, que foram encontrados várias explicações às questões que foram levantadas ao longo do desenvolvimento deste estudo e que os resultados apurados contribuíram para um melhor entendimento da relação da gestão de recursos humanos e as suas práticas em empresas de cariz familiar.

Ao longo da realização deste estudo foi possível detetar algumas limitações, que poderão resultar em sugestões para futuras investigações. A primeira limitação diz respeito à recolha de dados necessários para o estudo. Visto que durante o período de recolha, o estado pandémico que o país atravessava e as restrições implementadas dificultou a realização das entrevistas, técnica de recolha escolhida, atrasando assim a calendarização e a organização do estudo no seu todo.

A segunda limitação está ligada à componente quantitativa desta pesquisa. Como se pode verificar o uso dos mesmos foi restrito, visto que o número de respostas recolhidas

via inquérito por questionário foi reduzido perante o conjunto de empresas pretendida. As análises realizadas foram, portanto, análises descritivas básicas, não tendo a oportunidade de os usar para fazer uma análise mais profunda e obter assim resultados mais robustos.

As conclusões deste estudo dizem respeito apenas à realidade do conjunto de empresas familiares do concelho de Valpaços participantes na pesquisa, não podendo ser generalizadas às empresas familiares no geral. Ainda assim, esta pesquisa pretendeu, mais do que generalizar, ilustrar esta realidade considerando o tecido empresarial específico desta região do país.

Em futuras investigações seria interessante o desenvolvimento e aplicar este estudo a um conjunto mais alargado de empresas familiares de várias zonas do país e criar uma base de dados sobre as práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos neste tipo de empresas. Por fim, a última palavra é de incentivo a futuros investigadores, para que tenham interesse em aprofundar os conhecimentos no que diz respeito à realidade empresarial em Portugal com especial atenção para as empresas de cariz familiar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEP (2011), Livro Branco da Sucessão Empresarial – *O Desafio da Sucessão Empresarial em Portugal*. Associação Empresarial de Portugal.

Antoniali, L. (1998). *Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares*. III SEMEAD - Seminários em administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEAUSP)-Brasil.

Aronoff, C.; McClure, S. e Ward, J. (2011), *Family Business Succession*. Palgrave Macmillan

Aronoff, C.; Ward J. (2005). *The Cousin Collaboration*. Families in Business, p. 66-77.

Associação Empresas Familiares (2020). Home: Brochura de Apresentação Empresas Familiares. [on-line] Disponível em: <https://empresasfamiliares.pt/apresentacao-da-associacao-das-empresas-familiares/> (06/10/2020).

Barnes, L.; Hershon, S. (1994). *Transferring power in the family business*. Family Business Review, v. 7, n. 4, p. 377-392.

Baron, J. and Lachenauer, R., (2021). *The Harvard Business Review Family Business Handbook*. La Vergne: Harvard Business Review Press.

Barry, B. (1975). *The development of organization structure in the family firms*. Journal of General Management, v. 3, n. 1.

Bernhoeft, R. (1987). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Iberconsult

Borges, A.; Lima, J.; Tavares, T. (2008). *Rede de Empresas Familiares e Capital Familiar*. São Paulo. EGEPE, 8.

Botelho, P.M. (2004). *A sucessão nas empresas familiares: uma questão comportamental*. Projecto final do curso. Coimbra. Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Instituto Politécnico de Coimbra.

Brice, W. D. e Richardson, J. (2009). *Culture in family business: a two-country empirical investigation*. European Business Review, 21(3), 246–262.

Brochura de Apresentação Empresas Familiares – Associação das Empresas Familiares. Retrieved 22 September 2020, from <https://empresasfamiliares.pt/apresentacao-da-associacao-das-empresas-familiares/>

Bryman, Alan. (2004). *Interviewing in qualitative research*. (2.^aed.) 15.

Cameron, K (2004). *A Process for changing organizational culture*. *Handbook of Organizational Development*, 429-445.

Cançado, V., Lima, J., Muylder, C., & Castanheira, R. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *Read. Revista Eletrônica De Administração (Porto Alegre)*, 19(2), 485-516.

Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. New York: PALGRAVE.

Carroll, B. A. (1999). *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct Business Society*. *Business Society*, vol. 38, No. 3, pp. 268-295.

Carroll, B. A. (2004). *Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge*. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2.

Casimiro, M. (2003). *Cultura organizacional e empresas familiares da Marinha Grande: estudo de caso*. Coimbra. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Altos Estudos. Instituto Superior Miguel Torga.

Casimiro, M. (2008). *Cultura Organizacional e Empresas Familiares da Marinha Grande* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. São Paulo. Editora Atlas, 3^a edição, p. 19

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas “O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7a ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.

- Christensen, C. (1953). *Management Succession in small and frowin enterprises*. Boston. Graduate School of Business Administration. Harvard University
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behavior*. *Entreperneurship theory and practices*, v. 23, n. 4, p. 19-39.
- Comissão europeia [CE]. (2001). *LIVRO VERDE: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Bruxelas, Vol. 18, No.7.
- Couto, Ana Isabel (2013). *As Pequenas e Médias Empresas e os seus Empresários: Diversidade de Contextos e de Percursos de Empreendedorismo em Portugal*. Lisboa, ISCTE-IUL (tese doutoramento).
- Creswell, J. (2014). *Research Design-Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed., pp. 219-231). SAGE.
- Cunha, P. (2011). *Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: o impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos*. Braga. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.
- De Massis, A.; Chua, J. e Chrisman, J. (2008), *Factors preventing intra-family succession*. *Family Business Review*, vol. 21(2), pp. 183-199.
- Denison, D.; Lief, C.; Ward, J. (2004). *Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths*. *Family Business Review*. vol. 17, p. 61-70.
- Deveau, F. (2008). *Organizational culture and demand planning - an odyssey of a forecaster*. *Journal of Business Forecasting*, 27(2), 4-7,9
- Devins, D. e Jones, B. (2016). *Strategy for succession in family-owned small businesses as a wicked problem to be tamed*. *Budapest Management Review*, vol. 47(11), pp. 4-15
- Dias, M. (1994). O inquérito por questionário: *Problemas teóricos e metodológicos gerais*. Porto: Universidade do Porto-Faculdade de Letras.
- Donnelley, R. (1996). *The Family Business. Harvard. Family business-sourcebook II*. (Publicado em 1964). *Harvard Business Review*, vol. 42, n. 4, July-Aug., p. 93-105.

- Dyer, W. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Dyer, W. (1998). *Culture and Continuity in Family Firms*. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- European Commission (2009). *Final report of the expert group. Overview of the family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. (URL: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388>, Acesso a 06-10-2020).
- Ferguson, K. (2011). *Non-Family Employee's Identification with Family: The Moderating Effect of Culture in Family Firms*. 11th Annual IFERA Conference: Intelligence and Courage for the Development of Family Business, 2011.
- Ferrão, João e A. Mendes Baptista (1989), “*Industrialização e desenvolvimento endógeno em Portugal: problemas e perspetivas*”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 7, pp. 43-64.
- Gabinete Estratégia e Estudos -Ministério da Economia (2017), Retrieved 3 October 2020, from <https://www.gee.gov.pt/pt/docs/doc-o-gee-2/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/vila-real/valpacos/3083-valpacos/file>
- Gago, C., Campos, E., Vicente, J. & Santos, M., (2005). *Responsabilidade Social das empresas portuguesas: 25 casos de referência*. Companhia das Cores Design e Comunicação empresarial, Lisboa.
- Gallo, A. (2001). *Consejos de Administración 7*. Barcelona. Estudios y Ediciones. IESE
- Gallo, A.; Ribeiro, V. (1996). *A Gestão das empresas familiares*. Lisboa. Cadernos Iberconsult.
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M.; Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo. Negócio Editora. 3.^a ed.
- Gherghina, Ș., & Vintilă, G. (2016). *Exploring the Impact of Corporate Social Responsibility Policies on Firm Value: The Case of Listed Companies in Romania*. *Economics & Sociology*, 9(1), 23-42. doi: 10.14254/2071-789x.2016/9-1/2

- Ghiglione, Rodolphe e Matalon, Benjamin. (1995). *O Inquérito - Teoria e Prática*, Celta Editora.
- Gomes, J., Rego, A., Cunha, M., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Silabo.
- Granovetter, M. (1995). *Case revisited: business groups in the modern economy*. Oxford University Press.
- Grzybovski, D., Boscarin, R. e Migott, A. (2002). *Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas*. Revista de Administração Contemporânea, 6(2), 185–207.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental* (1a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- International Standard Organization, ISO 26000. (2010). *Guidance on social responsibility*, ISO/FDIS.
- King, S.; Solomon, G.; Junior, L. (2001). *Issues in growing a family business: a strategic human resource model*. Journal of Small Business Management. N. 39(1), p. 3-13.
- Lambrecht, J. (2005). *Multigenerational transition in family business: a new explanatory model*. San Francisco. Family Business Review, vol. 18, n.4, p. 267-282.
- Lansberg, I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Lawler, E. (2001). *An Affect Theory of Social Exchange*: Cornell University ILR School, American Journal of Sociology 107(2), 321-352.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), 305-328.
- Lima, M. (2003). *Grandes famílias, grandes empresas: ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Lisboa, I. (2018). *Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de Leiria*. Revista De Gestão Dos Países De Língua Portuguesa, 17(2), 24.

- Lodi, J. (1998). *A empresa familiar*. São Paulo. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. 5a ed.
- Lorsch, J.; Khurana, R. (1999). *Changing Leaders: the board's role in CEO succession*. Harvard Business Review, Maio/Junho, p. 96-105.
- Maccari, E. A., Filho, J. V. C. e Nohara, J. J. (2010). *Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos*. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, 9(3), 88– 111.
- Maia, T. (2009). *Gestão de Pessoas: Particularidades de Empresas Familiares*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 3(2), 71-88.
- Manzini, E. (2003). *A entrevista na pesquisa social*. Didática, São Paulo, (26/27) 149-158.
- Marques, A. P. (coord.) et al. (2018). *Empresas Familiares da Região Norte. Mapeamento, Retratos e Testemunhos*, Braga: Gráfica do Diário do Minho.
- Marques, A., & Couto, A. I. (2020). Intergenerational Management Succession: Specificities of the Portuguese Family Business. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1).
- Martins, J. (1999). *Empresas familiares*. Lisboa. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
- Matherne, C., Ring, J. e McKee, D. N. (2011). *Multiple Social Identifications and the Family Firm*. Journal of Behavioural and Applied Management, 13(1997), 24–44.
- McGurven, C. (1989). *The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small family firm*. Family Business Review, v. 4, n. 2.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. e Scholnick, B. (2008). *Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses*. Journal of Management Studies, 45(1), 51–78.
- Minkov, M. e Hofstede, G. (2011). *The evolution of Hofstede's doctrine*. Cross Cultural Management: An International Journal, 18(1), 10–20.

- Muchon, D.; Campos, E. (1998). *A profissionalização da empresa familiar: Ensaio*. Belo Horizonte. Fundação Dom Cabral, p. 34.
- Neves e Gonçalves (2009). *A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências*
- Neves, J. das. (2001). *A sucessão na empresa familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*. Conferência de Finanças, Universidade dos Açores, 2001-06-11 (pp. 1–18).
- Oliveira, D. (2009). *A gestão de recursos humanos numa organização familiar: estudo de caso*. Braga. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.
- Paiva, I. S., & Lourenço, I. C. (2015). *R&D Activities in Family Firms*. Business Science, DOI: 10.4018/978-1-4666-8216-0.ch016.
- Paulo, D. (2009). *Empresas familiares em Portugal: sucessão competente*. Lisboa. Tese de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa.
- Pires, N. (2006). *Empresas Familiares: governo e sucessão*. Porto. Tese de Mestrado. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Fernando Pessoa.
- Proposta de Relatório sobre o Estado do Ordenamento do Território (2018). Retrieved 28 September 2020, from https://valpacos.pt/cmvalpacos/uploads/document/file/690/reot_relatorio_sobre_o_estado_do_ordenamento_do_territorio_de_valpacos.pdf
- Ragin, C. C., and Amoroso, L. M. (2019), *Constructing social research: the unity and diversity of method* (Third edition), SAGE
- Robalo, C. (2019). *Empresas Familiares e a Divulgação da Responsabilidade Social: O Caso Português*. Lisboa. Tese de Mestrado. Escola de Ciências Económicas e das Organizações. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Rocha, C.; Lopes, J.; Cruz, N.; Magalhães, T. (2005). *Empresas Familiares*. Porto. Projeto de MBA. Atlantic Business School.
- Rock, S. (1997). *Gerir Empresas Familiares: um guia útil*. Lisboa. Edições Cetop

- Rouvinez, D.; Ward J. (2005). *Family Business Key Issues*. New York. Palgrave Macmillan.
- Russ-Eft, D. (2016). *Controversies That Shaped the Field of Human Resource Development: Town Hall Forums of the Academy of Human Resource Development*. *Advances in Developing Human Resources*, 18, 512-535.
- Sánchez-Hernández, M., Bañegil-Palacios, T., & Sanguino-Galván, R. (2017). *Competitive Success in Responsible Regional Ecosystems: An Empirical Approach in Spain Focused on the Firms' Relationship with Stakeholders*. *Sustainability*, 9(3), 449.
- Santos, R. (2007). *Empresas e sucessores familiares – O dilema da gestão e da propriedade: estudo comparativo em empresas brasileiras e portuguesas*. Belo Horizonte. Tese de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Serrano, M. (2010). *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelo*. Lisboa. Socius. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Sheth, J., Sisidia R. (2005). Why Good Companies Fail. *European Business Forum*, p. 25-30.
- Silva, A. e Pinto, J. (1990). *Metodologia das ciências sociais (4th ed.)*. Porto: Afrontamento.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos, “Métodos e Práticas (6ª Ed.)*. Lidel: Lisboa.
- Srour, R.H (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Swanson, R. A. (1995). *Human Resource Development: Performance is the key*. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 207-213.
- Tagiuri, R.; Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firms*. *Family Business Review*. Vol. 9, n. 2, p. 199-209.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (1998). *Human Resource Management*. England: 7ª edição Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education Limited.
- Truss, C. (1999). *Soft and hard models of human resource management*. *Strategic Human Resource Management*, Oxford, pp. 40-59

União Europeia-Comissão da Indústria da Investigação e da Energia (2018). Retrieved 3 September 2020, from <https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/printsummary.pdf?id=1395260&l=en&t=D>.

Ussman, A. (2004). *Empresas familiares*. Lisboa. Edições Sílabo.

Veloso, A. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.

Wall, T.; Wood, S. (2005). *The romance of human resource management and business performance, and the case for big science*. Human Relations, vol. 58(4), p. 429-462.

Ward, J. (2004). *Is Google a Family Business?* Families in Business, p. 83-84.

Ward, J.L (1998). *The special role of strategic planning for family business*. Family Business Review, v. 1, n. 2, p. 105-117.

Wright, P.M, McMahan, G. C, Snell, S. A, Gehart, B. (2001). *Comparing line and HR executives perceptions of HR effectiveness: services, roles and contributions*. Human Resource Management, vol. 40, n. 2, p. 111-123.

Anexo 1 – Inquérito por Questionário

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Empresas Familiares no Concelho de Valpaços: um estudo sobre os desafios da Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no âmbito da dissertação de mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto (ISCAP) que versa sobre os desafios da Gestão de Recursos Humanos no contexto das Empresas Familiares.

Este estudo destina-se EXCLUSIVAMENTE a fins de investigação, pelo que garantimos o anonimato dos dados.

Os dados recolhidos não serão usados para fins comerciais. As respostas serão tratadas de forma confidencial e os resultados serão usados exclusivamente para fins académicos, no quadro da pesquisa intitulada.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração!

Caraterização geral da empresa

1. Nome da empresa: _____
2. Setor de atividade da empresa: _____
3. CAE (Classificação Atividade Económica): _____
4. Ano de fundação: _____
5. Tipo de Gestão: Familiar Não Familiar
6. Membros da família a trabalhar na organização? Sim Não
7. Existe departamento de Recursos Humanos? Sim Não

7.1. Se respondeu SIM, Quem tem a responsabilidade pela Gestão das pessoas? (título da função da pessoa)

- Práticas de Recursos Humanos

Recrutamento e Seleção

8. Na sua empresa, quem é responsável pelo recrutamento de colaboradores?

Departamento de RH/ Responsável de Recursos humanos

Proprietário/Gestor/Diretor

Chefia/ Direção

Empresas Externas

Outros:

8.1. Se respondeu OUTRO, indique qual:

9. A sua empresa utiliza plataformas/métodos para anunciar ofertas de emprego?

Jornais Agências de emprego Empresas de trabalho temporário

Sites de Emprego Fóruns de Emprego Redes Sociais Outros

9.1. Se respondeu OUTRO, indique qual:

9.2. Na sua empresa tem em consideração o recrutamento interno antes de recorrer ao recrutamento externo? Sim Não

10. Na sua empresa, quais o(s) método(s) de seleção mais utilizados?

Testes de personalidade Testes de Simulação Entrevistas de Seleção

Provas ou testes de conhecimentos ou capacidades Testes Psicométricos

Outro(s), indique quais:

11. Na sua empresa, o processo de recrutamento e seleção encontra-se:

- Formalizado (todas as etapas estão estruturadas)
- Não Formalizado (todas as etapas não estão estruturadas)

Formação e Desenvolvimento

12. Na sua empresa, existem e desenvolvem práticas formalizadas de formação e desenvolvimento? Sim Não

13. Selecione o(s) motivo(s) para a realização de ações de formação na sua empresa:

- Aumento de produção
- Aumento da produtividade dos colaboradores
- Aproveitamento de oportunidades
- Melhoria da coesão e cooperação de grupo
- Valorização pessoal e profissional dos colaboradores
- Motivação dos trabalhadores Outros: _____

14. Existe na sua empresa, alguma dificuldade/obstáculo para a concretização de formações?

- Sim Não

14.1. Se respondeu SIM, indique quais os principais motivos:

- Recusa por parte dos trabalhadores
- Formação vista como um custo pela gestão
- Formação não acrescenta valor, visto pelos colaboradores
- Impossibilidade de abordar certas temáticas
- Outro(s): _____

15. Quais são os princípios benéficos, na sua opinião, que a formação pode trazer para a sua empresa?

- Melhoria do desempenho dos trabalhadores
- Melhoria da produtividade da organização

Adaptação às transformações tecnológicas e técnicas

Contribuição para o desenvolvimento económico, cultural e social por parte da organização

Outros: _____

Ajustamento às necessidades evolutivas do mercado

Aquisição de competências necessárias para o desempenho de funções

16. Identifique, quais as atividades realizadas na sua empresa, no âmbito da formação e desenvolvimento dos colaboradores:

Conversas com as chefias

Reuniões com colegas de trabalho e partilha de conhecimento

Participação coletiva na tomada de decisão

Encontros com clientes (ex.: *feedback* recebido)

Experiências internacionais

Participação em Feiras, seminários e convenções

Outros

Discursos

Dinâmicas de grupo /Teambuilding

Coaching

Simulações

Feedback informal ao colaborador sobre o desempenho

Formação “on job” dada pelos colegas mais experientes na prática laboral

17. Na sua empresa, quem é responsável pela área de Formação e Desenvolvimento?

Departamento de RH/ Responsável de Recursos humanos

Proprietário/Gestor/Diretor

Chefia/ Direção

Empresas Externas

Outros

17.1. Se respondeu OUTROS, indique qual:

Avaliação de Desempenho

18. Na sua empresa, existe um sistema de Avaliação de Desempenho formalizado?

Sim Não

19. Na sua empresa, a prática de Avaliação de Desempenho é implementada em todas as áreas/ departamentos da sua organização? Sim Não

19.1. Se respondeu NÃO, indique quais as áreas/ departamentos que são abrangidos por esse processo?

20. Na sua empresa, quais são os aspetos que são valorizados?

Comportamento

Eficiência

Compromisso com a organização

Cumprimento de objetivos

Pontualidade

Criatividade

Assiduidade

Cumprimento de prazos

Outros

21. Com que frequência a sua empresa avalia o desempenho dos colaboradores?

Semestral

Trimestral

Bianual

Anual

Outro: _____

22. Na sua empresa, quem é responsável pelo processo de Avaliação de Desempenho?

- Departamento de RH/ Responsável de Recursos humanos
- Chefia/ Direção
- Empresas Externas
- Proprietário/Gestor/Diretor
- Outros

22.1. Se respondeu OUTROS, indique qual:

23. Geralmente quais os efeitos do processo de Avaliação e Desempenho para o colaborador?

- Processo disciplinar
- Subida de posto/ categoria (promoção)
- Atribuição de benefícios
- Aumento da remuneração
- Atribuição de prémio
- Nenhum efeito
- Outros

Remuneração e Benefícios

24. Na sua empresa, o sistema de remunerações e benefícios inclui:

- Salário
- Benefícios
- Incentivos
- Outro(s). Qual ou Quais?

25. Na sua empresa, quem é responsável pela atribuição do sistema de remunerações e benefícios?

- Proprietário/Gestor/Diretor
- Administrativo
- Departamento de Recursos Humanos
- Outro. Qual?
- Gestor Financeiro

26. No momento de um novo colaborador integrar na empresa, é comum a negociação dos valores salariais e benefícios a auferir? Sim Não
27. Que aspetos são tidos em conta aquando da definição do sistema de remunerações e benefícios, na sua empresa? Escolha 3 principais aspetos:

Complexidade do cargo	
Responsabilidade do cargo	
Competências necessárias à execução do cargo	
Antiguidade do colaborador na empresa	
Experiência do colaborador	
Semelhança do salário pago a outras pessoas com o mesmo noutras organizações	
Outros	

28. Escolha dos pontos abaixo indicados, quais os benefícios atribuídos aos colaboradores na sua empresa?

- Pagamento de horas extras Planos de pensão
- Subsídio de alimentação Planos de reforma
- Subsídio de férias Seguro de saúde
- Oferta de transporte Oferta plano telemóvel
- Outros

Ética e responsabilidade social

29. Já ouviu falar em “Responsabilidade Social das Empresas/ Empresarial”?

Sim Não

29.1. Se sim, em que contexto ouviu?

Num fórum

Numa conferência

Nos media (TV/ Rádio)

Nas redes sociais

Numa formação

Através de outras empresas

Através de Associação Empresarial

Outros

30. A sua empresa tem um código de ética formalizado?

Sim Não

31. Na sua empresa os valores sociais estão integrados e definidos na estratégia?

Sim Não

31.1. Se respondeu Sim, onde se encontram?

Missão, visão e valores

Código de ética

Na escolha dos fornecedores

Na escolha dos recursos utilizados

Na forma como gere e desenvolve os Recursos Humanos

Na identificação e criação de parcerias estratégicas com stakeholders

32. Na sua empresa existem relatórios não financeiros?

Sim Não

32.1. Se respondeu Sim, das seguintes opções apresentadas, quais os relatórios não financeiros que existem na sua empresa?

Relatório de sustentabilidade

Relatório de responsabilidade social corporativa

Relatório Ambiental

Relatório social

Relatório triplo (social, económico e ambiental)

Relatório de HACCP

33. Na sua empresa, existe um departamento/pessoa responsável pela implementação de atividades que promovem o desenvolvimento social e económico?

Sim Não

34. Na sua empresa, existe um departamento/pessoa responsável pela avaliação e monitorização das atividades que promovem o desenvolvimento social e económico?

Sim Não

Especificidades e desafios da gestão de Empresas familiares

As questões que se seguem estão relacionadas com as especificidades e desafios da gestão nas empresas familiares.

Cultura Organizacional

35. Na sua opinião a cultura organizacional de uma empresa familiar pode se rever em quais das seguintes categorias mencionadas?

Valores e crenças

Visão e missão da empresa

Tradições familiares

Outras

36. Leia com atenção, as seguintes afirmações e indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação relativamente à sua empresa, de acordo com a seguinte escala:

1=Discordo Totalmente; 2=Discordo; 3= Nem concordo, nem discordo; 4=Concordo; 5=Concordo Totalmente.

Por favor, responda a todas as questões.

"Na sua empresa, "					
1. os colaboradores são incentivados a trabalhar em equipa.	1	2	3	4	5
2. os colaboradores são incentivados a assumir riscos	1	2	3	4	5
3. os colaboradores são orientados para serem produtivos	1	2	3	4	5
4. o cumprimento das regras e das rotinas é importante para o sucesso da empresa.	1	2	3	4	5
5. os procedimentos são definidos por normas e regras	1	2	3	4	5
6. as regras e as normas são cumpridas de forma sistemática pelos colaboradores	1	2	3	4	5
7. são estabelecidas relações de confiança entre os colaboradores	1	2	3	4	5
8. são estimuladas relações de participação e de compromisso de todos os colaboradores com a empresa	1	2	3	4	5
9. são estipulados objetivos claros para que os colaboradores atinjam resultados e cumpram o seu dia a dia de trabalho	1	2	3	4	5
10. os colaboradores são recompensados com base no seu desempenho e produtividade	1	2	3	4	5
11. são adotadas formas novas e inovadoras de melhorar a forma de trabalhar.	1	2	3	4	5

37. Na sua opinião, a existência de uma cultura organizacional sólida melhoram o desempenho e produtividade da empresa?

Sim Não

37.1. Se SIM, porquê?

Cria um ambiente organizacional mais saudável.

Confere uma identidade própria à empresa.

Reforça o DNA da empresa e modela todos os aspetos no seio empresarial.

Influencia as relações dos colaboradores internamente e externamente.

Outro(s): _____

Ciclo de Vida, Processo de Sucessão e Gestão

38. Existem várias causas para a diminuição da esperança média de vida das empresas familiares.
Das várias causas apontadas, quais acredita serem as que contribuem para o efeito?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mudança da cultura organizacional | <input type="checkbox"/> Conflitos familiares |
| <input type="checkbox"/> Mudança da estratégia de negócio | <input type="checkbox"/> Questões financeiras |
| <input type="checkbox"/> Globalização | <input type="checkbox"/> Dificuldade da empresa se adaptar à mudança |
| <input type="checkbox"/> Insucesso no processo de sucessão | |
| <input type="checkbox"/> Outras | |

39. Na sua empresa, em que geração se encontra a gestão da empresa?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fundador | <input type="checkbox"/> 2ª geração (netos(as)) |
| <input type="checkbox"/> 1ª geração (filhos(as)) | <input type="checkbox"/> Outra |

40. Na área de negócio da sua empresa é fácil adaptar-se à mudança?

- Sim Não

40.1. Se respondeu NÃO, indique os 3 principais motivos:

Motivo1. _____

Motivo2. _____

Motivo 3. _____

41. Qual o principal motivo que o/a levou à gestão da empresa?

- Criação da empresa
- Reforma do anterior gestor
- Morte do anterior gestor

Outro: _____

42. Na sua empresa, existe preferência a empregar membros da família?

Sim Não

42.1. Quais são as vantagens que considera que uma empresa familiar possa ter ao empregar membros da família?

Maior união e lealdade na empresa

Maior dedicação e confiança entre colaboradores

Maior experiência e prática na área de negócio

Outras

42.2. Quais são as desvantagens que considera que uma empresa familiar possa ter ao empregar membros da família?

Propensão a conflitos e mal-entendidos

Conflitos de interesse do negócio com interesses familiares

Falta de interesse e lucro da empresa

Resistência em recrutar fora da esfera familiar

Outras

43. Qual o grau de importância que a sua empresa atribui à dimensão de conciliação de trabalho, família e vida pessoal dos seus colaboradores?

Nada Importante 1 2 3 4 5 Muito Importante

44. Existe na sua empresa, práticas formalizadas de conciliação de vida familiar e profissional na sua empresa?

Sim Não

45. Assinale, da seguinte lista de práticas apresentadas as que a sua empresa desenvolve:

1.Na minha empresa existe flexibilidade de horário.	
2.Na minha empresa existe trabalho a tempo parcial	
3.Na minha empresa permitimos a redução do horário de trabalho ao trabalhador	
4.A minha empresa faculta uma licença de maternidade/paternidade superior ao que a lei permite ao trabalhador	
5.A minha empresa dá licença ao trabalhador para cuidar de um familiar	
6.A minha empresa permite ao trabalhador ausentar-se do trabalho por um motivo pessoal/familiar	
7.A minha empresa atribui mais dias de férias do que os estipulados por lei	
8.Na minha empresa há a possibilidade de o trabalhador trabalhar a partir de casa ou lugar que lhe convenha	
9.A minha empresa atribui seguros de vida para os colaboradores e a sua família	
10.Na minha empresa existem formações de gestão de tempo e <i>stress</i>	
11.A minha empresa organiza eventos ou festas, na qual a família do trabalhador pode participar	

46. Na sua opinião, o gestor principal/ administrador da empresa tem que pertencer à família proprietária?

Sim Não

47. Para ser um gestor de uma empresa familiar, a função requer as mesmas competências de que ser um gestor de uma empresa não familiar?

Sim Não

47.1. Considera que a experiência prática e o conhecimento de mercado são fundamentais para poder gerir a sua empresa?

Sim Não

Dados adicionais de caracterização geral da empresa

48. N° total de trabalhadores da empresa: _____

49. N° de trabalhadores por sexo:

Feminino: _____

Masculino: _____

50. N° de trabalhadores

N° de trabalhadores familiares: _____

N° de trabalhadores Não familiares: _____

51. Setor de atividade da empresa ao qual se encontra relacionado:

- Setor de atividade relacionado com Serviços
- Setor de atividade relacionado com a Indústria
- Setor de atividade relacionado com a Agricultura

52. Idade média dos trabalhadores

- 18-25 anos 35-52 anos
- 26-34 anos 53-68 anos

Caraterização sociodemográfica do/a inquirido/a
--

53. Idade: _____

54. Sexo: Feminino Masculino

55. Nível de escolaridade:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino Básico- 1º Ciclo (4ºano) | <input type="checkbox"/> Ensino Médio/Curso Profissional |
| <input type="checkbox"/> Ensino Básico-2º Ciclo (6ºano) | <input type="checkbox"/> Ensino Superior- Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Ensino Básico-3º Ciclo (9ºano) | <input type="checkbox"/> Ensino Superior- Pós-Graduação/Mestrado |
| <input type="checkbox"/> Ensino Secundário (12º ano) | |

Ensino Superior- Doutoramento

56. Função que desempenha na empresa? _____

57. Há quanto tempo desempenha a função na empresa?

Menos de 6 meses

3-5 anos

6 meses- 1 ano

5 -10 anos

1-3 anos

Mais de 10 anos

1-3 anos

58. Há quanto tempo trabalha na empresa?

3-5 anos

5 -10 anos

Mais de 10 anos

Menos de 6 meses

6 meses- 1 ano

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 2 – Guião de Entrevista

Guião de entrevista

A- Caracterização geral da empresa

1. Nome da empresa: _____
2. Setor de atividade da empresa: _____
3. CAE (Classificação Atividade Económica): _____
4. Ano de fundação da empresa: _____
5. Tipo de Gestão: Familiar Não familiar
6. Número de familiares que trabalham na empresa:
7. Quais os cargos/ funções que desempenham?

B - Caracterização do entrevistado

1. Função desempenhada na empresa: _____
2. Nome do entrevistado: _____
3. Idade: _____
4. Relação familiar dentro da empresa: _____
5. Nível de escolaridade:

<input type="checkbox"/> Ensino Básico-1º Ciclo (4ºano)	<input type="checkbox"/> Ensino Médio/Curso
<input type="checkbox"/> Ensino Básico-2º Ciclo (6ºano)	Profissional
<input type="checkbox"/> Ensino Básico-3º Ciclo (9ºano)	<input type="checkbox"/> Ensino Superior- Licenciatura
<input type="checkbox"/> Ensino Secundário (12º ano)	<input type="checkbox"/> Ensino Superior-Pós-Graduação/Mestrado
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior- Doutoramento

C. Questões

1. Fale-nos um pouco da história da empresa, desde a sua fundação aos dias de hoje?
2. Com que idade iniciou profissionalmente o seu percurso na empresa?

3. Por favor, faça uma breve descrição do seu percurso na empresa (qual o cargo que ocupou quando entrou e como foi evoluindo).
4. Existe na sua empresa, algum departamento de Recursos Humanos?
 - 4.1. **Se Sim:** Como se encontra estruturado esse departamento?
 - 4.2. **Se Não:** Qual (ais) os motivos de não existir um departamento de Recursos Humanos?
 - 4.2.1 Quem é o responsável pela gestão de pessoas, visto que não existe um departamento específico de Recursos humanos?
 - 4.3. Na empresa há preferência na contratação de membros familiares? Quais são os motivos?
5. Ser gestor de uma empresa familiar requer as mesmas competências de que ser gestor de uma empresa não familiar? Qual a sua opinião?
6. Sendo a gestão da empresa, uma gestão familiar acredita que existe maior confiança e dedicação?
7. Acredita que um ambiente familiar numa empresa se pode traduzir numa maior lealdade por parte dos colaboradores?
8. Na sua opinião, os trabalhadores e, simultaneamente membros da família, revelam um maior compromisso/ lealdade com a organização?
9. Em momentos decisivos na empresa, as tomadas de decisão são feitas por quem? Considera que estes processos de tomada de decisão são informais ou formais?
10. Na sua opinião, é importante preservar as práticas/tradições familiares bem como o nome da família?
11. Quais as características das empresas familiares que considera que podem dificultar a inovação/ desenvolvimento?
12. Como é que a sua empresa encara a mudança? É fácil a adaptação a novas realidades?
13. Como referenciado por vários autores nesta área de estudo, neste tipo de empresas é habitual a mistura da vida pessoal e profissional? Concorda com esta perspetiva? E no caso da sua empresa, acha que também se verifica esta tendência? De que forma?

14. Acredita que a união familiar nesta tipologia de empresas ajuda a resistir a problemas/ a conjunturas mais difíceis?
15. Quais as desvantagens que considera que uma empresa familiar possa ter?
16. Quais as vantagens que considera que uma empresa familiar possa ter?
17. Quais os principais desafios que enfrentou na sua empresa até à data?
18. Concorda que a sua empresa tem mais conflitos de interesse por se tratar de uma empresa familiar? Acredita que esses interesses podem prejudicar o seu negócio e empresa?
19. Na sua opinião, quais são os principais contributos que as empresas familiares tem na região e no concelho de Valpaços?
20. Considera que a sua área de negócio é fundamental para o tecido empresarial do concelho? De que forma?

Ética e Responsabilidade social

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para **uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo**. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em **relação aos trabalhadores** e, mais genericamente, em relação **a todas as partes interessadas** afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados”.

Responsabilidade social das empresas: A DIMENSÃO EXTERNA

“A responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à **comunidade local**, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.”

(Livro Verde RS, p.12)

Responsabilidade social das empresas: A DIMENSÃO INTERNA

“A nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os **trabalhadores** e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança (...)”

(Livro Verde RS, p.8)

Livro Verde da Responsabilidade Social, Comissão Europeia, 2001

21. Já ouviu falar em “Responsabilidade Social das Empresas/ Empresarial” – Em que contexto?
22. Os valores sociais encontram-se integrados na visão e/ou estratégia da sua empresa?
23. De que forma se encontram integrados? Pode especificar ou dar algum exemplo? (por exemplo: missão, visão e valores da empresa; na escolha dos fornecedores e nos recursos usados; presentes em códigos práticos/ condutas éticas; na criação de parcerias, ...)
24. Como é levada a cabo/concretizada a integração desses valores na sua empresa?
25. A empresa tem algum departamento ou alguém responsável pela criação e implementação de práticas de responsabilidade social?
26. Por favor, partilhe 3 práticas de responsabilidade social dinamizadas pela sua empresa?

Anexo 3 – Declaração de Consentimento de recolha e tratamento de dados

Declaração de Consentimento de recolha e tratamento de Dados

Apresentação sucinta do estudo:

Título - Empresas Familiares no Concelho de Valpaços: Estudo sobre os desafios da Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Familiares

Objetivos – Medir a importância de um conjunto de pontos relacionados com o negócio e a família, assim como a importância conferida a um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos nas empresas familiares. Pretende-se de igual forma, identificar as diferenças na definição de estratégias e as melhores práticas de gestão de recursos humanos nas empresas familiares tendo em conta as várias gerações.

O entrevistado/a declara ter tomado conhecimento da recolha e tratamento de dados para o estudo- **Empresas Familiares no Concelho de Valpaços: Estudo sobre os desafios da Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Familiares**, que versa sobre os desafios da Gestão de Recursos Humanos no contexto das Empresas Familiares e que os dados recolhidos se destinam EXCLUSIVAMENTE a fins de investigação, pelo que garantimos o anonimato dos dados.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração!

Ao aceitar colaborar neste estudo declara que:

- (1) O âmbito, objetivos e procedimentos deste estudo de investigação foram-me explicados e foi-me dada oportunidade de colocar todas as questões que entendi pertinentes;
- (2) Fui informado/a de que a minha participação é voluntária, anónima e confidencial, e que posso desistir de participar a qualquer momento;
- (3) Fui informada/o de que posso ter acesso aos meus dados e aos resultados do estudo, se o desejar;
- (4) Aceito participar nesta investigação.

Autorizo a recolha e tratamento de dados

Não autorizo a recolha e tratamento de dados

Entrevistado/a: _____

Data: _____

