

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

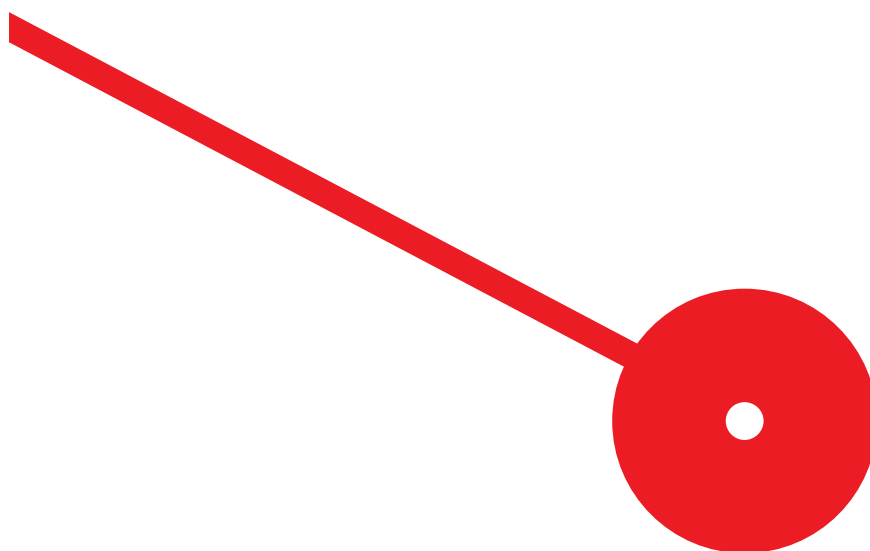
M

MESTRADO
Auditoria

A Gestão nas Empresas Familiares: Um Estudo de Caso

Beatriz Gamito

06/2021



Agradecimentos

Queria agradecer a um conjunto de pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação e que facilitaram o meu percurso neste mestrado.

Desde já, o meu muito obrigado aos meus pais que me proporcionaram esta oportunidade e me encorajaram sempre que mais precisei.

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram durante esta fase, em especial ao meu amigo Miguel que foi quem me motivou e apoiou durante a execução deste estudo.

Queria agradecer também ao meu namorado que me compreendeu, apoiou e ajudou ao longo deste processo.

E por último, à Professora Doutora Alcina Dias, que orientou este estudo e que ao longo desta dissertação e deste mestrado foi sempre incansável, demonstrando sempre uma grande disponibilidade e preocupação para comigo e para com este estudo.

Resumo

Esta dissertação incide sobre o universo das empresas familiares (EFs) pretende adicionar informação e conteúdo ao tema assim como identificar as diferenças existentes entre EFs e ENFs.

Para melhor compreensão do tema foi realizada uma breve análise do que significa ser uma empresa familiar, analisando um conjunto de definições previamente referidas por diferentes autores que estudaram a área em questão. Posteriormente, analisamos as características das EFs e o impacto que cada uma destas tem nas empresas em causa, analisando-se depois os prós e os contras. Posteriormente fizemos uma revisão dos diferentes tipos de controlos de gestão que existem e quais os mais utilizados pelas empresas com este tipo de génese, passando depois para as dimensões que um sistema de controlo de gestão tem que conter para que seja funcional numa empresa familiar. Por último analisamos as características dos controlos de gestão em EFs.

A revisão da literatura tem a função principal de diferenciar uma empresa comum de uma empresa familiar. Analisou-se toda a literatura disponível até à data, que apesar de restrita nos permitiu perceber os contornos de uma empresa familiar e o porquê de esta ser tão comum entre as empresas portuguesas.

A literatura assim como os estudos existentes nesta matéria insinua que estas empresas têm características singulares que resultam da sua composição e origem e que as diferenciam das restantes. Nesta dissertação vamos avaliar as repercussões que estas características têm nos controlos de gestão e na forma como a gestão desempenha o seu papel.

Para melhor compreensão do tema realizou-se um estudo de caso com base numa empresa familiar na área do Mobiliário e Decoração. Esta empresa enquadra-se na maior parte das definições referidas na revisão da literatura, no entanto, algumas das consequências sentidas por este tipo de firmas não são sentidas nesta uma vez que a composição e dimensão desta empresa são reduzidas.

O facto de não haver pressão ou rivalidade entre os membros da empresa, ou não haver problemas causados pela sobreposição de papéis são fatores pouco comuns nestes tipos de organizações e que acontecem na empresa em questão.

A empresa é gerida por um casal, o que leva a que valores como a confiança e a lealdade sejam transmitidos para a empresa. A estabilidade da relação é transferida para a firma e permite que esta não sofra de alguns problemas comuns entre empresas com este tipo de composição.

Apesar de tudo isto, a empresa estudada cumpre com a maior parte dos pontos realçados durante a revisão da literatura, indo de encontro com o que acontece nas EFs em geral. Concluimos que assim como a maior parte das empresas com este tipo de constituição esta utiliza predominantemente controlos informais. A cultura organizacional na empresa é considerada forte, existindo uma ligação significativa entre a empresa e o seu fundador, e a sua visão. O facto de haver uma história comum entre os membros familiares e um conhecimento profundo entre estes são também características que foram sendo percebidas nesta organização e que são comuns neste tipo de empresa.

Abstract

This thesis focuses on the universe of family businesses and all of the components that are part of these, highlighting the importance of this theme in the Portuguese economy.

For a better understanding of this theme a brief analysis of what it means to be a family business was carried out, analyzing therefore a number of definitions previously mentioned by different authors who have studied the field. We then move on to the characteristics of family businesses and the impact that each of them has in the companies concerned, then analyzing the pros and the cons. We then reviewed the different types of management controls that exist and which ones are used by companies with this type of genesis, then moving to the dimensions that a management control system has to contain in a family business. Finally, we analyze the characteristics of management controls in family businesses.

The whole literature review has the main function of differentiating a so-called ordinary enterprise from a family business, analyzing all the literature available to date that despite being restricted allowed us to understand the contours of a family business and why this kind of company is so common among Portuguese companies.

The literature as well as the existing studies in this area imply that these companies have unique characteristics that result from their composition and that differentiate them from the rest. In this thesis we will evaluate the repercussions that these characteristics have on the management controls and how management plays its role.

For a better understanding of the theme we were conducting a case study based on a family business in the area of Furniture and Decoration. This company meets most of the definitions mentioned by the different authors over time about what it is to be a family business, however, and because it is a company with a very small size and only two workers belonging to the family and who are also the managers of the company, some of the consequences of working with family members are not felt.

Consequences such as the fact that they do not feel the pressure or any kind of rivalry within the business environment, or that there are no problems or dysfunctions caused by the overlap of functions, are unusual points that only happen in the company studied by its reduced constitution and because there is only one employee in the company.

This stability and confidence as a couple and the values brought to the company have allowed it not to suffer from some of the most common problems in companies with a large number of family members performing their duties in the family company, thus having a very strong organizational culture.

Despite all this, the company studied complies with most of the points highlighted during the literature review, as with most of the family businesses. We conclude that, like most companies with this type of constitution, it predominantly uses informal controls, giving preference to the interpersonal side. The organizational culture in the company is considered strong, and there is a significant link between the company and its founder, and its vision. The fact that there is a common history among family members and a deep knowledge among them are also characteristics that were being perceived in this organization and that are common in this type of companies.

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 1 |
| I. Revisão da Literatura | 2 |
| 1.1. Empresas familiares: definição..... | 2 |
| 1.2. Características das EFs | 3 |
| 1.3. Controlos de Gestão | 8 |
| 1.3.1. Tipos de Controlos de Gestão..... | 9 |
| 1.3.1.1. Controlos de Resultados | 9 |
| 1.3.1.2. Controlos de Acção | 10 |
| 1.3.1.3. Controlos Culturais..... | 10 |
| 1.3.1.4. Controlos Pessoais..... | 11 |
| 1.3.1.5. Controlos Interactivos..... | 12 |
| 1.3.2. Dimensões presentes num sistema de controlo de gestão | 12 |
| 1.4. Características dos controlos de gestão em empresas familiares | 13 |
| 1.5. Questões de Investigação..... | 16 |
| II. Metodologias de Investigação | 17 |
| 2.1. Metodologia Qualitativa..... | 17 |
| 2.2. Metodologia Quantitativa..... | 17 |
| 2.3. Escolha da metodologia: Estudo de caso..... | 18 |
| 2.4. Asserções de Investigação | 19 |
| 2.5. Modelo de Análise..... | 23 |
| 2.6. Construção do guião de entrevista baseado nas Asserções | 24 |
| III. Estudo de Caso | 26 |
| 3.1. Descrição da Empresa | 26 |
| 3.2. Discussão dos Resultados e Asserções..... | 26 |
| 3.2.1. Asserção 1 | 27 |
| 3.2.2. Asserção 2 | 32 |
| 3.2.3. Asserção 3 | 37 |
| 3.2.4. Asserção 4 | 41 |
| Conclusão | 46 |
| Bibliografia..... | 50 |
| Apêndices | 52 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1- Questões de Investigação | 16 |
| Tabela 2- Asserções de Investigação | 19 |
| Tabela 3- Asserção 1: Escala de Likert (média) | 31 |
| Tabela 4- Asserção 2: Escala de Likert (média) | 36 |
| Tabela 5- Asserção 3: Escala de Likert (média) | 40 |
| Tabela 6- Asserção 4: Escala de Likert (média) | 44 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1- Asserção 1: Escala de Likert | 31 |
| Gráfico 2- Asserção 2: Escala de Likert | 36 |
| Gráfico 3- Asserção 3: Escala de Likert | 41 |
| Gráfico 4- Asserção 4: Escala de Likert | 45 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1- Características das EFs | 4 |
| Figura 2- Modelo de Análise | 23 |

Lista de Abreviaturas

EFs - Empresas Familiares

ENFs – Empresas Não Familiares

FCS - Factores Críticos de Sucesso

SCG - Sistema de Controlo de Gestão

RH - Recursos Humanos

CEO – Chief Executive Officer

Introdução

As empresas familiares são desde sempre, um dos principais formatos empresariais em Portugal, tendo um papel muito relevante na economia do país e acima de tudo na empregabilidade. Segundo um estudo da Associação Portuguesa das Empresas Familiares consta que cerca de 70% das empresas portuguesas tenham esta constituição, sendo assim imprescindível haver um maior conhecimento sobre o tema. (Associação das Empresas Familiares, 2021)

Muitos foram já os autores que se debruçaram sobre este tema e que dedicaram a sua vida ao estudo das empresas familiares e á forma como estas se diferenciam das restantes. Um dos principais entraves encontrados foi a dificuldade que existe na mensuração dos controlos e na identificação da forma como estes devem ser exercidos pela gestão. Por ser um género de organização com relevância na economia interna do país, vamos tentar colmatar algumas falhas e falta de informação que existem na área.

Vamos começar por definir o que é uma empresa familiar, quais são as características predominantes neste tipo de organizações e por fim quais os tipos de controlos mais utilizados pela gestão das mesmas.

Vamos tentar responder a questões como, de que forma é que o contexto familiar afecta os sistemas de controlos nas empresas familiares, quais as características inerentes às empresas familiares, quais os tipos de Sistemas de Controlos de Gestão utilizados neste tipo de empresa, quais os efeitos destes no desempenho da mesma e o porquê de utilizarem certos tipos de controlos.

A empresa utilizada para o caso prático trabalha no âmbito do Mobiliário e Decoração, e funciona maioritariamente no território nacional. Tem um volume de negócios de apenas 100 mil euros anuais, foi fundada em 2016 e tem sede na Póvoa de Varzim. Esta empresa é composta pelo núcleo familiar de duas pessoas, fundador e esposa, e por um funcionário que não pertence á família fundadora.

Esta dissertação terá a seguinte estrutura, depois de fazer uma breve introdução ao tema, iremos depois prosseguir no Capítulo I para a revisão da literatura onde será analisado o que é uma empresa familiar e as suas características, e de seguida, os diferentes tipos de sistema de controlo de gestão que estas utilizam e o porquê de tal acontecer.

Já no Capítulo II irá ser apresentada a metodologia com a explicação da escolha da mesma.

A metodologia utilizada será um estudo de caso uma vez que de entre todas as opções é a que permite haver uma maior ligação com a empresa em causa e assim retirar informação com um maior nível de precisão e fiabilidade.

Será feito um enquadramento da empresa e de como esta se enquadra no universo das empresas familiares e por fim um estudo de caso já no Capítulo III, que irá culminar na com as conclusões retiradas e os resultados á luz dos artigos existentes.

I. Revisão da Literatura

1.1. Empresas familiares: definição

Como já foi anteriormente referido as empresas familiares são desde sempre uma das principais formas de organização quer em Portugal como no mundo em geral, desempenhando um papel importante nas economias de quase todos os países, e estando presentes em vários sectores. (Associação das Empresas Familiares, 2021)

Por serem organizações muitas das vezes com uma história e valores muito ricos, existe neste tipo de empresas uma responsabilidade de continuar o legado deixado e de manter os valores, havendo uma noção maior de compromisso para com a empresa, o que leva a que estas tenham um sucesso maior que as empresas não familiares muitas das vezes. Assim as empresas familiares (EF) distinguem-se logo à partida precisamente pelos seus comportamentos (Chua, Chrisman, Sharma, & practice, 1999).

A definição de empresa familiar nunca foi consensual ao longo dos tempos, havendo interpretações diferentes sobre o tema entre autores, o que fez com que nunca se chegasse a uma unanimidade relativamente ao conceito e amplitude do mesmo.

Muitos autores focaram-se na posse física da organização ou no facto de ser governado por uma família (Alcorn, 1982; Barnes and Hershon, 1976; Barry, 1975; Dyer, 1986; Lansberg, Perrow, and Rogolsky, 1988; Stern, 1986) (Helsen, Lybaert, Steijvers, Orens, & Dekker, 2017), enquanto outros a definem como uma empresa que pode ser transmitida para futuras gerações e por estas controlada e explorada (Churchill and Hatten, 1987; Ward, 1987)(Helsen et al., 2017).

Embora estas definições sejam aceites por grande parte dos autores, existem diferentes tipos de propósitos e indicadores que são tidos em conta por diferentes autores. Alguns preocupam-se principalmente com a questão do conteúdo como Handler, 1989 ou Litz, 1995, mas o mais comum na literatura mais antiga era quem possuía e controlava a empresa (Burch, 1972; Barnes & Hershon, 1976) ou se havia transferência para um sucessor (Ward, 1987)(Helsen et al., 2017).

Outros definem empresa familiar como aquela que é controlada por uma maioria que está ligada por sangue ou matrimónio, tendo assim a certeza de que os indivíduos que compõem a família em si têm o poder de decidir primariamente o governo das empresas (Bøhren, Stacescu, Almlí, Søndergaard, & Analysis, 2019).

Morris, Williams, Allen, and Avila (1997), define como sendo aquela onde existe posse e administração dominante por membros com um grande nível de afinidade.

Miller, Le Breton-Miller, Lester, and Cannella Jr (2007) sugerem que se houver o envolvimento de uma pessoa da família na empresa, tal chega para ser considerada empresa familiar. Se houver mais que uma pessoa envolvida na direcção da empresa, estes poderão estar ao mesmo tempo ou não a exercer a função. **Q1: Será mais favorável ter apenas um familiar na gestão da entidade ou vários?** (Miller et al., 2007)

Maury (2006), define como sendo uma organização em que o património líquido pertence na sua maioria a uma família e ao mesmo tempo esta possui mais que dez por cento.

Chen, Chen, Cheng, and Shevlin (2010), partilham da ideia de que uma empresa familiar é aquela onde membros da família que fundam a mesma se mantêm em posições de topo na gestão da empresa, fazem parte do conselho de administração ou simplesmente têm poder de voto decisivo na gestão.

Outro tipo de abordagem são aquelas onde os autores diferenciam as empresas familiares pelo papel do CEO, por exemplo Bennedsen, Nielsen, Pérez-González, and Wolfenzon (2007) admitem que se inclua uma empresa nesta categoria se o CEO e o CEO sucessor forem relacionados. Fahlenbrach and Analysis (2009) definiu, durante o seu estudo da área, que o CEO deve ser a pessoa da família que fundou a própria organização, enquanto outros admitem que possa ser qualquer pessoa que faz parte da família fundadora (McConaughy, Walker, Henderson Jr, & Mishra, 1998). **Q2: Será que o fundador tem que ser obrigatoriamente o CEO ou será preferível que seja alguém da família com mais experiência/ conhecimento na área?** ((McConaughy et al., 1998)

Em oposição a estas definições que tendem sempre a necessitar que haja uma ligação de sangue ou casamento que una os indivíduos para que uma empresa seja considerada familiar, temos Cronqvist, Nilsson, and analysis (2003), que admite não ser necessário haver uma ligação efectiva para haver essa conotação.

Assim essencialmente numa empresa familiar, segundo este último autor, deve haver um sentimento de compromisso e responsabilidade para com a empresa, quer sejam estes familiares efectivos ou apenas pessoas com uma ligação emocional ao fundador, à empresa em si ou à família como um todo. **Q3: Uma pessoa que não é da família da empresa pode fazer parte do núcleo familiar desta por apenas haver um sentimento de pertença?** (Cronqvist et al., 2003)

Para concluir e como podemos ver depois do estudo exaustivo de definições e diferentes tipos de literatura, existe uma enorme variedade de informação sobre este tema e que acabam por se complementar, deixando-nos com uma percepção alargada sobre o mesmo.

Recapitulando, é unânime por parte de todos os autores de que tem que haver posse da empresa por parte da família fundadora, sendo a percentagem desta variável e alterando consoante autores, mas devendo ser sempre maioritária. A questão da ligação entre indivíduos, já não é tao consensual, mas todos concordam que deve existir alguma espécie de ligação entre estes seja ela efectiva ou apenas emocional. A lista de sucessores deve ser conhecida assim como o CEO da empresa, o número de pessoas que têm que fazer parte da gestão ou do conselho de administração são também temáticas importantes.

1.2. Características das EFs

São muitas as definições que foram sendo estudadas ao longo do tempo e por diferentes autores, sendo que cada uma delas pode ser enquadrada e utilizada consoante os propósitos ou o tipo de organização em causa.

Existem diversas formas de abordar as características de uma empresa familiar mas chegamos à conclusão que o melhor para este trabalho seria seguir a vertente escolhida por Tagiuri and Davis (1996), neste artigo os autores começam por afirmar que estas empresas se distinguem das outras pelos seus atributos únicos, que ao longo do tempo irão trazer vantagens e desvantagens aos envolvidos na entidade, sejam estes os próprios fundadores ou os empregados, familiares ou não familiares.

Estas vantagens e desvantagens são consequência da forma como uma EF é constituída, ao ser constituída por indivíduos que são familiares e outros que são não familiares, em que alguns são ao mesmo tempo membros da mesma família, membros do grupo que possui a empresa e membros da direcção da empresa.



Figura 1- Características das EFs (Fonte: *elaboração própria*),2021

A primeira característica das EFs que vamos abordar é a simultaneidade de papéis. Como foi referido antes, por trabalharem juntos na mesma entidade, os membros que constituem a família fundadora têm muitas das vezes mais do que um papel na empresa, havendo assim papéis simultâneos. Estes podem ser relativos, donos ou gestores da organização, o que leva a que dependendo das funções que ocupam tenham também diferentes preocupações e objectivos para com a entidade. **Q4: Será favorável para a empresa haver esta simultaneidade de papéis ou será melhor haver uma separação de funções como acontece numa empresa não familiar?** (Tagiuri & Davis, 1996)

Como membros da família a preocupação principal é o bem-estar e a união da própria família, como donos, é que haja retorno financeiro e que a empresa seja um negócio viável, e por fim, como gestores, o principal interesse é atingir máxima eficiência e eficácia.

Uma das vantagens evidenciadas neste artigo é o facto de por serem membros da mesma família, membros da família fundadora e partilharem a gestão da mesma, existe um sentimento menor de rivalidade e um aumento de lealdade, cooperação, confiança e sentimento de orgulho pelos feitos uns dos outros.

Outra consequência positiva mencionada é o facto do poder de decisão ficar centralizado quando esta simultaneidade de papéis se proporciona. Quando isto acontece existe naturalmente um aumento da monopolização do poder de decisão o que leva a que os objectivos e as decisões efectuadas pelos mesmos sejam, normalmente, do interesse, quer da empresa quer da família em questão. Esta harmonia entre os objectivos familiares, da gestão e do grupo que detém a empresa leva a que a esta seja cada vez mais um concorrente forte no seu nicho de mercado.

Ainda neste artigo refere-se que existem algumas desvantagens desta forma de organização.

Um dos principais problemas é a falta de rivalidade e competitividade que existe nestas organizações e que provocam falta de iniciativa e de outras dinâmicas típicas num ambiente normal de empresa e que são saudáveis. **Q5: Será a falta de competitividade, de rivalidade e potencialmente de hierarquia algo que pode trazer desvantagens a este tipo de empresa?** (Tagiuri & Davis, 1996)

Outro problema que se encontra é a falta de definição da hierarquia que muitas vezes ocorre, ou a confusão entre assuntos do foro familiar e do negócio em si, utilizando cada um dos membros da família o papel que mais lhes interessa para se valerem do seu ponto de vista

durante as reuniões. Isto leva a que muitas discussões acabem por terminar sem a resolução de assuntos importantes da empresa, o que pode diminuir o grau de eficácia dos objectivos estabelecidos e consequentemente um menor nível de competitividade a longo prazo.

Esta falta de hierarquia, e o facto de as pessoa da família se sentirem intitulado a dar opinião em assuntos da empresa mesmo não fazendo parte da gestão, leva a que surjam conflitos internos que se podem prolongar no tempo, trazendo pouca clareza sobre a responsabilidade de cada um.

A identidade partilhada é outra característica das empresas familiares. Esta característica é uma consequência de familiares trabalharem juntos, o que leva à falta de individualidade dentro da empresa e de a nível publico terem um impacto único, funcionando a família como um só e não como trabalhadores independentes, carregando cada um deles o peso do nome da família e consequentemente da empresa.

Esta falta de individualidade, e de aos olhos do público serem vistos como uma unidade, pode ser tanto positivo como negativo. Se um trabalhador familiar ou um membro da família mesmo não exercendo funções na empresa, tiver um comportamento que a sociedade veja como louvável e que tenha um impacto positivo na sociedade, tal irá aumentar a reputação da família e da empresa, podendo trazer consequências positivas para a mesma como o aumento de clientes, e vice-versa.

Esta necessidade de manter uma certa imagem para com o público, leva a que haja um maior controlo entre familiares e nas acções de cada um, realçando também aqueles que têm uma maior lealdade e que cumprem com os standards da empresa. Por outro lado, a responsabilidade sentida pelos membros leva a que haja um maior nível de objectividade aquando da tomada de decisões.

Esta vigilância constante de comportamentos entre membros pode trazer ressentimento, mágoa, descontentamento e desconforto, o que pode levar a um mau ambiente entre funcionários.

Q6: A falta de individualidade e a pressão por parte dos restantes membros da família podem ser inconvenientes ou será algo positivo no ambiente empresarial? (Tagiuri & Davis, 1996)

Haver uma história comum é outra característica das EFs. Como a empresa é formada por familiares, é normal que estes tenham um conhecimento profundo uns dos outros, conhecendo os pontos fortes/fracos de cada um, o potencial que cada um possui e que pode adicionar á empresa.

Este conhecimento profundo tanto pode ser utilizado positivamente, ao colocar os indivíduos em funções na empresa de acordo com os pontos fortes de cada um, ou então negativamente, ao tentar rebaixar o outro na empresa e perante os restantes membros, provocando mau estar na empresa.

Para haver um bom entendimento e uma boa relação entre familiares ajuda haver problemas ou situações desconfortáveis ultrapassadas em conjunto e em que no fim os dois se sintam mutuamente apoiados.

Pelo contrário problemas que surjam entre familiares e que se tenham prolongado no tempo podem ser entraves a uma boa convivência e impedimento de futuros trabalhos em conjunto.

O envolvimento pessoal é algo característico de uma empresa com esta constituição. Como é normal entre familiares, desde sempre, existem momentos menos bons que com o decorrer do tempo podem trazer sentimentos negativos e prejudicar o ambiente de trabalho e a dinâmica do grupo, o que acontece muito mais facilmente entre empregados familiares do que entre empregados não familiares. **Q7: Será favorável á empresa que haja esta profunda conexão e história entre funcionários ou membros da gestão?** (Tagiuri & Davis, 1996)

Os problemas decorrentes de relações entre membros familiares prejudicam a forma como uns e outros vêem o trabalho elaborado na empresa, uma vez que ao haver ressentimentos entre membros estes podem desvalorizar o trabalho de outro só por não estarem em harmonia, não exercendo uma avaliação justa.

Acontece também muitas vezes, a gerência empregar familiares mesmo que estes não possuam formação ou estejam aptos para as funções em questão, favorecendo-os apenas pela ligação que existe, e deixando-os impunes quando estes cometem erros ou causam danos á empresa.

Por outro lado, ao serem membros familiares têm entre eles um sentimento de amor e lealdade que promove e motiva os trabalhadores a alcançarem os objectivos individuais e da organização, e a obterem a aprovação da família aumentando a sua reputação interna, podendo em muitos casos haver sacrifício em prol da mesma.

É natural que entre membros familiares haja uma linguagem única que só estes entendem, podendo esta ser verbal (palavras, expressões) ou física (movimentos, olhares), denominada de linguagem interna. Este tipo de linguagem pode ser uma grande vantagem no ambiente empresarial e auxiliar na tomada de decisão permitindo que funcionários da família consigam comunicar com maior privacidade e de forma mais fácil e eficaz. Assim, a transmissão de ideias é mais fácil, originando um maior nível de clarividência e entendimento entre membros, aumentando a eficiência da tomada de decisões.

Como em todos os aspetos que envolvem uma empresa familiar, existem aqui também aspetos negativos em haver uma linguagem própria. Alguns funcionários não familiares podem sentir-se de parte e ficarem desinformados em relação ao que se passa na empresa, e por isso terem menos noção da situação actual da empresa, podendo prejudicar a mesma.

Conhecimento mútuo e privacidade são outras características deste tipo de empresas. Entre familiares é normal haver um maior conhecimento mútuo, levando a que haja uma percepção grande do que cada um gosta ou não de fazer, ou o que faz um membro da família feliz ou menos feliz em geral e em ambiente de empresa, havendo a percepção dos problemas dos vários membros da família de forma simplificada. Apesar de isto ser possível entre membros não familiares é muito mais fácil e comum de acontecer entre pessoas que têm afinidade sanguínea.

Este conhecimento profundo é recolhido através de três canais de comunicação como é referenciado no artigo de Tagiuri and Davis (1996). Em primeiro lugar existe a comunicação directa entre familiares, o que é muito mais recorrente do que entre não familiares, uma vez que estes membros não passam a mesma quantidade de tempo juntos. Em segundo lugar a linguagem interna da família, que faz com que estes indivíduos tenham um conhecimento mais profundo uns dos outros. E por fim temos ainda a informação que é transmitida a um sujeito por outro membro da família. Estes três canais, exclusivos a funcionários familiares, transmitem um conjunto de informação que permitem a que as tomadas de decisões sejam mais facilmente tomadas, uma vez que a comunicação é mais eficiente, sabendo-se á partida a posição que cada um poderá tomar e como irá reagir.

Apesar deste conhecimento profundo de cada indivíduo poder trazer inúmeras vantagens, pode também causar a percepção de que não existe qualquer tipo de privacidade e a um excesso de exposição aos demais, pondo-os em situações muitas vezes vulneráveis. **Q8: Pode ser esta falta de privacidade por parte dos restantes membros da família e a pressão colocada no individuo em questão algo que prejudique a empresa?** (Tagiuri & Davis, 1996)

Dependendo da geração em que a empresa se encontra ou a quantidade de familiares envolvidos, o significado de empresa familiar e o interesse que a empresa tem para os que a compõem vai se modificando.

Se estivermos a ver na perspectiva da primeira geração, normalmente o fundador vê a firma como um filho ou um companheiro de vida, se a empresa estiver na posse do filho este pode ver a empresa como algo que o antecessor criou e que é seu dever cuidar e manter são. Este sentimento de carinho e protecção para com a firma tem tendência a esmorecer com o passar de gerações.

Um dos pontos mais importantes numa empresa familiar é o bem-estar entre membros, o que pode estar em causa quando o fundador ou outro individuo tem um sentimento de posse ou protecção excessiva para com a firma, podendo causar rivalidades e discussões sobre como gerir a mesma, causando danos.

Numa família que seja equilibrada em termos emocionais e financeiros a empresa é vista como uma fonte de rendimento e que completa o núcleo familiar, o que já não acontece na situação oposta, podendo aqui a empresa ser vista como algo que retira tempo à família tornando-se um inimigo á mesma.

Q9: Pode o sentimento de rivalidade e de preferência em prol da empresa causar problemas familiares e por em causa o bem-estar da empresa?(Tagiuri & Davis, 1996)

Por último vamos abordar os objetivos familiares, a visão do fundador, a importância desta numa empresa familiar e ainda o envolvimento das gerações ao longo do tempo e como este se vai alterando com o decorrer do tempo.

Como foi visto, as empresas familiares são bastante peculiares não sendo fácil integrá-las no universo das empresas ditas comuns.

Segundo Kotlar, De Massis, and Practice (2013), existem três fases no processo de definição de um objectivo numa empresa familiar. Em primeiro lugar é formado o grupo que vai defini-los e fá-lo a partir de discussões internas, em segundo lugar os objectivos são estabelecidos e são avaliados para haver a certeza de que cumprem com os controlos internos da empresa. E em terceiro lugar, são regularmente revistos e feitos *updates* para garantir que reflectem a experiência ganha com o decorrer do tempo.

Também quanto aos seus *goals* as empresas familiares distinguem-se das restantes. Apesar da parte financeira ser sempre um algo em vista e necessário para que haja a continuidade da empresa e passagem para os respectivos sucessores, é na parte não financeira que estas empresas se distinguem das não familiares.

Zellweger, Nason, Nordqvist, Brush, and practice (2013) definiram no seu artigo alguns objectivos não financeiros como a autonomia e controlo da firma, lealdade e apoio da família, harmonia e sentimento de pertença na empresa, reconhecimento público do nome familiar e ainda respeito e status na comunidade em que se inserem.

Estas componentes não económicas da empresa, têm grande importância na saúde financeira da mesma, uma vez que contribuem para a diminuição do risco envolvido o que se reflecte nos preços dos produtos ou serviços por estes produzidos.

Sendo assim, está esclarecido que aspetos como a sucessão ou a forma como o recrutamento é exercido em empresas familiares não correspondem á forma como as ENFs trabalham uma vez que estas não precisam de proteger a união e a harmonia da gestão dado que esta é independente neste tipo de empresas.

É de esperar numa empresa familiar que esta tenha uma profunda dependência do seu fundador e da visão que este tinha para a mesma, transmitindo-lhe as suas crenças e valores, e estabelecendo tradições que vão evoluindo com o passar das gerações.

A visão inicial do fundador deve ser mantida como mote ou lema da empresa, mas com o passar do tempo e para que a empresa continue a ter uma posição competitiva no nicho que se encontra, esta deve ir incorporando outras ideias e valores para se enquadrar nos tempos modernos(Ussman, 1996) .

Zahra, Neubaum, and Larrañeta (2007), argumenta que quantas mais gerações estiverem envolvidas no *decision making* da entidade, maior será o *input* que esta receberá, sejam estes formais ou informais, havendo a inclusão de um maior conjunto de perspectivas que pode fazer toda a diferença na gestão da firma.

A amplitude de gerações trás modernidade tanto aos objectivos como à estratégia adoptada pela empresa, ajudando as gerações mais antigas a actualizarem quer as *hard skills* como as *soft skills*.

O envolvimento de mais que uma geração significa também que o poder de decisão se concentra essencialmente na empresa e trás normalmente um sentimento maior de pertença e de compromisso para com a mesma, o que é sentido pela família inteira, e que leva a que todos tenham o objectivo único, que a empresa tenha sucesso e prospere, transmitindo a ideia de que as diferenças entre membros devem ser postas de parte e os problemas pessoais resolvidos para o bem-estar familiar e da organização.

Apesar desta dinâmica, normalmente a decisão final está centrada nas gerações mais velhas que possuem mais anos na empresa e assim mais experiência (Dyer, 1986).

Q10: A inclusão de gerações mais novas no processo de *decision maker* é algo que favorece a empresa, trazendo modernidade e um maior sentimento de inclusão por parte de todos? (Zahra et al., 2007)

1.3. Controlos de Gestão

Otley (1999) descreve um sistema de controlo de gestão como sendo um conjunto de mecanismos que obtém e transmite informação útil e que facilita a tomada de decisões aos *managers* dentro das organizações, ajudando-os a alcançarem os seus objectivos.

Simons (1994), refere-se ao SCG como sendo um conjunto de rotinas de informações formais que os *managers* usam dentro de uma organização para conseguirem alcançar os objectivos pretendidos e de manter a organização ao nível da concorrência. Merchant and Van der Stede (2007) refere que um SCG é um conjunto de mecanismos que os gestores utilizam para verificar se as decisões dos trabalhadores são coesas para com os objectivos da empresa.

Mais recentemente Chenhall and society (2003) veio a acrescentar que o sistema de controlo de gestão passou a enquadrar não só a parte financeira e mais formal mas também informação externa do mercado, clientes, processo de produção ou previsões que vão apoiar os mecanismos de processo de decisão na organização. Neste artigo são também referidos os controlos pessoais que são fundamentais para atingir os objectivos, quer dos funcionários individualmente como os globais da empresa.

Assim, e depois de analisar diferentes abordagens ao conceito de sistemas de controlo de gestão pelos mais variados autores, o conceito que vai ser utilizado vai ser o de Merchant and Van der Stede (2007) por ser a mais relevante, em conjunto com todos os outros que foram sendo considerados ao estudo por se complementarem uns aos outros.

1.3.1. Tipos de Controlos de Gestão

Langfield-Smith and society (1997), distingue controlos formais de controlos informais.

Para o autor controlos formais são aqueles que incluem regras, procedimentos estandardizados e orçamentos, normalmente têm o objetivo de dar feedback e são orientados para a área financeira, servem essencialmente para verificar se os objectivos são cumpridos, e se as medidas são executadas, sendo estas monitorizadas e corrigidas se necessário.

Por outro lado, os controlos informais incluem as políticas que a empresa utiliza mas que não estão escritas ou formalizadas e que fazem parte da cultura da mesma, não sendo directamente expressas aos indivíduos.

Merchant and Van der Stede (2007), divide controlos de gestão em quatro grupos, controlos de resultados, controlos de acção, controlos pessoais e controlos culturais.

1.3.1.1. Controlos de Resultados

Este tipo de controlos focam-se nos resultados de cada um dos indivíduos, tentando perceber e avaliar se os objectivos propostos foram atingidos. Permite á gestão verificar quais os trabalhadores mais eficientes e eficazes e perceber quais os objectivos que ficaram por atingir, permitindo-lhes fazer as correcções necessárias.

Este controlo permite que cada trabalhador tenha noção do que atingiu em termos de resultados, permitindo-os avaliar a performance individual, o que os motiva a melhorarem, contribuindo para o sucesso da organização.

É um sistema que funciona sem necessidade de supervisão uma vez que os funcionários são premiados pelos resultados da empresa e não pelos comportamentos individuais de cada um. A gestão tem o dever de comunicar de forma eficaz o que se espera de cada um dos indivíduos, para que todos tenham a noção dos seus deveres e obrigações dentro da empresa.

No entanto, este sistema só pode ser utilizado quando se consegue medir os resultados e comparar o que foi feito com os padrões anteriormente estabelecidos.

Merchant and Van der Stede (2007), descreve como deve ser implementado um sistema de controlo de resultados.

Em primeiro lugar, devem ser definidas as variáveis de desempenho, devendo estas variáveis se localizarem em zonas de elevada relevância para a organização e que irão levar a organização a atingir o sucesso pretendido.

Em segundo lugar, deve ser medido o sucesso, quando alguma das variáveis usadas não é possível de medir deve ser utilizado o proxys que aproxima a variável a algo possível de medir e que é intrínseca à mesma.

Em terceiro lugar, a criação de objectivos a atingir, este passo permite que os trabalhadores se motivem individualmente e cumpram com o que se lhes pedem directamente, fazendo com que os resultados por eles atingidos levem a empresa ao sucesso.

Por fim, em quarto lugar, está a avaliação de resultados e possíveis recompensas, esta avaliação deve ter em conta quem se está a avaliar e serve de estímulo para que as metas sejam atingidas.

1.3.1.2. Controlos de Acção

Os controlos de acção são um controlo de gestão que se foca no comportamento dos seus trabalhadores e não nos resultados dos mesmos como acontecia no controlo anterior. Este controlo tem o objectivo de assegurar, com o maior nível de certeza, que os funcionários têm comportamentos que vão de encontro com os objectivos da empresa.

Para controlar os indivíduos recorre-se muitas vezes a medidas restritivas que tentam moldar o comportamento destes, podendo estas serem físicas ou administrativas.

As medidas restritivas físicas são tudo o que impeça fisicamente alguém de ter determinado comportamento, como através de uma fechadura ou de uma palavra-chave ou ainda através de áreas de acesso limitado.

As medidas restritivas administrativas são aquelas que impedem um sujeito de ter determinado comportamento por haver regras de separação de poder e que vão limitar a liberdade de quem as tentar infringir. A restrição de comportamentos através de limites máximos de operações, ou a proibição de uma pessoa tratar de tarefas que lhe são intrinsecamente dependentes, são algumas medidas que restringem comportamentos administrativamente.

Normalmente este tipo de regras estão definidas em regulamentos internos e procedimentos que devem ser instaurados pelas próprias empresas, como referia já Merchant and Van der Stede (2007), que decompunha este processo em quatro pressupostos.

O autor afirmava que para este controlo ser bem utilizado deve estar assente no pressuposto de que as acções são definidas e delimitadas pela empresa, distinguindo as que são aceitáveis de acontecer das que não são aceitáveis para a gestão. Depois, esta delimitação das acções deve ser comunicada pela gestão aos subordinados para que todos tenham acesso à informação. Deve haver depois um controlo sobre os trabalhadores, com o intuito de verificar se as medidas estão a ser cumpridas e respeitadas, e por fim deve haver um sistema de recompensas para encoraja-los a cumprirem com as mesmas.

1.3.1.3. Controlos Culturais

Como é normal dentro de uma organização, existem valores, objectivos, linguagens, tradições e ideologias que são comuns a todos os indivíduos que a compõem.

São controlos culturais todos aqueles que têm a função máxima de incumbir a todos os sujeitos que fazem parte da organização a se regerem elas mesmas ideologias, comportamentos e valores que fazem parte da cultura da entidade, fazendo-os agir de forma a beneficiarem a empresa. Tal pode ser tanto benéfico como prejudicial, uma vez que pode levar ao escrutínio pelos seus próprios pares, o que não é saudável para o ambiente de trabalho da empresa.

Por outro lado, uma forte cultura empresarial leva a uma integração mais fácil e rápida na hora de acolher novos colaboradores, facilitando a monitorização destes. Se os novos membros perceberem o que é esperado deles e do seu papel na empresa, não é necessário haver uma monitorização tão apertada e conseqüentemente o uso de controlos menos formais.

Uma medida que melhora a aplicação deste tipo de controlos é por exemplo a rotação de funcionários, a formalização por escrito dos objectivos ou até do lema da empresa, que deve ser consolidado pela gestão da mesma ao longo do tempo. A visualização dos objectivos e da visão da empresa pelos membros da mesma leva a que estes valores se internalizem e se difundam mais eficazmente entre membros (Merchant & Van der Stede, 2007).

Os controlos culturais são um dos controlos de gestão mais importantes dentro de uma empresa familiar uma vez que a cultura da organização é a base de uma empresa familiar com sucesso, sendo por isso imperativo que este tipo de controlo esteja correctamente implementado e a funcionar correctamente.

A comunicação da missão, dos valores e mesmo dos objectivos da empresa ou dos objectivos pessoais, deve ser feita de forma consciente pelos membros da gestão aos respectivos funcionários, para que todos saibam o seu papel na empresa e trabalhem em prol destes.

Para haver uma cultura organizacional forte é fundamental haver a definição de objectivos por parte da gestão, assim como haver uma linha de sucessores conhecidos pelos membros ajuda a que esta se mantenha forte e se prolongue no futuro. Uma organização que possua um grande número de familiares, é mais facilmente uma organização com uma cultura forte por haver um grande número de indivíduos que partilham das mesmas ideias e valores, sendo mais provável a difusão destes no ambiente empresarial.

Por fim, existe ainda uma correlação entre uma forte cultura organizacional e a criação de tendências naturais nos trabalhadores. A correta difusão dos valores e ideias da empresa entre trabalhadores, leva a que estes não necessitem de monitorização por parte de terceiros e ajam em prol dos interesses da empresa. Para tal acontecer a empresa tem que ser capaz de criar um ambiente empresarial com uma forte cultura, o que nem sempre é fácil de conseguir, principalmente entre trabalhadores não familiares.

1.3.1.4. Controlos Pessoais

Este é um controlo que se baseia no autocontrolo e na força de carácter de cada indivíduo, tentando diminuir a necessidade de supervisão, e motivando cada sujeito a autodisciplinar-se e comportar-se em prol dos interesses da empresa.

Como aconteceu anteriormente com outros controlos, também aqui Merchant and Van der Stede (2007) desenvolveu três objectivos que devem ser tidos em conta para que este seja executado correctamente.

Em primeiro lugar deve-se comunicar de forma eficaz o que se pretende, em segundo verificar se a mensagem foi bem recepcionada e percebida pelos sujeitos e em terceiro, aumentar o desejo dos trabalhadores autodisciplinarem-se. Para tal acontecer, deve existir um ambiente de trabalho que seja propício aos trabalhadores se automotivarem e cumprirem assim com os seus deveres.

Um bom ambiente de trabalho faz com que os trabalhadores sintam confiança por parte da gestão e sejam por isso leais para com a empresa. Este é um factor determinante para que estes se sintam emocionalmente integrados e queiram ajudar a empresa a ter sucesso, fazendo-os querer contribuir com o próprio trabalho.

1.3.1.5. Controlos Interactivos

Os controlos interactivos são aqueles que têm o objectivo de difundir entre os trabalhadores e os gestores da empresa a comunicação e a partilha de ideias, para que estes fiquem com uma percepção mais realista do que cada elemento pensa da estratégia adoptada e das medidas que foram sendo implementadas pela gestão (Simons, 1994).

Normalmente, esta partilha é feita de forma individual e contínua por cada gestor, para que haja um maior sentimento de proximidade e confiança por parte dos trabalhadores. Estas partilhas de ideias entre as duas partes podem ser cruciais na adopção de estratégias ou de planos de acção, uma vez que cada uma das partes tem percepções muito distintas sobre a mesma situação.

Para ser correctamente executado e retirado o maior fruto deste tipo de controlo, deve ser política da empresa a realização regular de reuniões entre funcionários e gestores, onde se discutem as estratégias atuais da empresa assim como medidas que podem vir a ser tomadas para melhorar certas áreas da empresa e que combinadas podem levar a empresa a atingir as metas estipuladas.

Simons (1994) refere que qualquer controlo de gestão interactivo fornece informação relevante à empresa, devendo ser algo que faz parte do dia a dia da equipa de gestão. A informação é sempre discutida entre trabalhadores e gestores, devendo depois de recolhida, haver um debate sobre as medidas que devem ser implementadas para fazerem face aos pontos negativos que tenham sido encontrados.

Q11: Serão os controlos mais tradicionais como o de Resultados ou de Acção mais eficazes que controlos como os Interactivos ou Pessoais? (Merchant & Van der Stede, 2007)

1.3.2. Dimensões presentes num sistema de controlo de gestão

No sentido de prosseguir com o estudo e de perceber o impacto que estes controlos de gestão têm nas organizações, iremos prosseguir com a análise de cada uma das dimensões que são tidas em conta pelos autores referidos até ao momento.

Vamos começar pela Visão/Missão que é talvez das dimensões mais importantes. Transmite a identidade da empresa aos colaboradores e pares, podendo ser feita de diferentes formas, o que deve ser estudado minuciosamente pela equipa de gestão. A forma como esta é transmitida pode determinar a maneira como os trabalhadores vão agir e comportar-se, sendo por isso importante que a via adoptada transmita fielmente os objectivos, valores e cultura da organização (Ferreira & Otley, 2009).

Factores críticos de sucesso, segundo Ferreira and Otley (2009) FCS são normalmente actividades, competências ou capacidades que são centrais dentro da empresa e essenciais para o desenvolvimento da mesma.

Estes factores críticos de sucesso devem ser definidos pela organização de forma limitada e são factores determinantes para que a visão e a missão consigam ser atingidas com sucesso, devendo ser monitorizadas com atenção e detalhe.

Na avaliação de desempenho, é de extrema importância estabelecer-se o quanto antes a forma de avaliação dos subordinados, sendo necessário distinguir-se as necessidades de cada um deles. A avaliação vai variar de acordo com as funções, responsabilidades e diferentes tipos de variáveis críticas envolvidas, levando a uma avaliação diferenciada e que se adapta ao perfil de cada um (Ferreira & Otley, 2009).

Estrutura organizacional é uma dimensão que é mencionada por Ferreira and Otley (2009). Esta dimensão é importante na medida em que transmite responsabilidade e sentido de obrigação para com a entidade. Ao especificar a função que cada funcionário tem dentro da organização, leva a que cada indivíduo tenha um maior sentido de autonomia, e assim uma maior vontade e apetência para inovar ainda que com limitações.

Planeamento estratégico é a estratégia que a direcção decide adoptar para atingir as metas propostas e fazer com que a empresa progrida dentro do seu nicho de mercado. O planeamento estratégico é assim um conjunto de acções que são planeadas pela direcção, no sentido de haver um fio condutor para quem lá trabalha(Ferreira & Otley, 2009).

Medidores de desempenho dos factores críticos de sucesso_são segundo Ferreira and Otley (2009) métricas usadas nos FCS para que se consigam avaliar o seu grau de desempenho, podendo estas serem financeiras ou não financeiras. Esta medição do desempenho torna-se especialmente relevante nas organizações contemporâneas, influenciando o comportamento e desempenho individuais dos funcionários.

Target setting, é combinação dos diferentes níveis de performance que cada factor crítico de sucesso deve atingir para que se atinjam os objectivos estipulados. Estudos demonstram uma relação positiva com *target settings* menos agressivos, mostrando que quando estes são elaborados de forma moderada, os objectivos são atingidos de forma mais natural e eficiente(Ferreira & Otley, 2009).

Sistemas de incentivos, são utilizados para motivar os trabalhadores a manterem o bom trabalho e devem estar de acordo com os interesses dos mesmos para que estes surtam efeito. Estas recompensas ou incentivos podem ainda ser formais ou informais. São exemplo de recompensas formais as recompensas financeiras, sendo estas usadas das mais variadas formas (prémio salarial ou um maior orçamento para o departamento) e são normalmente aplicadas a pessoas que são mais facilmente motivadas através de recompensas monetárias, *money driven*. As recompensas informais aparecem sob a forma de redução das limitações impostas pela gestão às funções do individuo em questão, ou simplesmente reconhecimento por parte de pares e superiores, é aplicado a pessoas que sentem um sentimento maior de realização através do seu lado profissional(Ferreira & Otley, 2009).

Sistemas de informações e network, é uma dimensão que está intrinsecamente interligada aos controlos interactivos uma vez que o objectivo deste controlo é o debate e o fluxo de informações entre gestão e trabalhadores. Permite a identificação dos pontos fracos das medidas em vigor e ter a certeza de que se conseguem suportar todas as operações que a empresa tenha que pôr em prática para as mitigar(Ferreira & Otley, 2009).

Cultura organizacional, é o que serve de base aos controlos culturais e é o conjunto de pressupostos, que a organização vai desenvolvendo ao longo do tempo, e que tem a função de que todos os subordinados e envolvidos na organização se unam por valores, ideias e objectivos comuns para que reajam da mesma forma a situações idênticas(Schein, 1990).

Por fim, automonitorização, é uma dimensão que está relacionada com os controlos pessoais onde a chave é a automonitorização e o sentimento de responsabilidade e entrega á empresa com que tem vínculo, sem necessidade de haver o controlo por parte de terceiros(Merchant & Van der Stede, 2007).

1.4. Características dos controlos de gestão em empresas familiares

Ao longo da revisão da literatura foi possível reparar que existem várias dimensões e diferentes tipos de controlos de gestão que foram, ao longo dos tempos, sido estudados pelos autores. De seguida vamos ver que tipo de controlos de gestão são mais aplicados por EF, de que forma se interligam com as dimensões anteriormente estudadas, que valores trazem á organização e o que as distingue das empresas restantes.

As empresas familiares utilizam de forma menos exaustiva os controlos de gestão, havendo um maior sentimento de confiança entre os membros da empresa, não existindo assim a sensação de que necessitam tanto destes como uma empresa não familiar, onde não há

conexão entre pares ou sensação de segurança e lealdade entre gestores e funcionários. (Tagiuri & Davis, 1996)

Por outro lado, o facto de ser uma empresa familiar leva a que os membros desta não queiram tomar qualquer tipo de decisão que possa pôr em causa a empresa, o que por consequência os afectaria pessoalmente, tanto financeiramente como pessoalmente, pondo em causa a relação com o resto dos membros da família e a própria reputação.

Esta característica pode ser enquadrada nos controlos pessoais e culturais, assim como na dimensão da cultura organizacional.

Outra característica presente nas empresas com esta composição é a de preferirem a utilização de controlos informais. Como foi referido nos controlos de gestão, as empresas familiares, por terem maior confiança e conexão entre membros da gestão, funcionários e mesmo entre pares, não sentem a necessidade de haver controlos mais rígidos e formalizados para que a empresa prospere e atinja as metas propostas, havendo o risco de que se o fizessem pudessem pôr em causa a confiança que existe e se criasse um ambiente de desconforto dentro da empresa. (Corbetta, Salvato, & Practice, 2004) **Q12: Poderá esta falta de controlos formais pôr em causa a organização ao não haver um controlo apertado e se colocar a confiança e lealdade como algo garantido?** (Tagiuri & Davis, 1996) (Corbetta et al., 2004)

Há assim a adopção de forma geral de controlos informais por não ser necessário escrever ou formalizar as políticas da empresa, havendo apenas o senso comum dos ideais ou da cultura da empresa. Este tipo de controlo facilita também o funcionamento da empresa uma vez que aumenta o espírito de cooperação entre os indivíduos que a compõem.

Em termos de dimensão podemos considerar que esta característica se enquadra na dimensão da visão e na estrutura organizacional. Em termos de controlo podemos associar mais uma vez aos controlos pessoais e culturais.

Uma cultura organizacional vincada é mais uma característica que podemos encontrar neste tipo de empresa e que como foi anteriormente referido por Schein (1990) é o conjunto de ideias, ideais, pressupostos e objectivos que são intrínsecas à organização e que são comuns a todos os indivíduos por que esta é constituída.

Esta característica é facilmente explicável uma vez que sendo a empresa composta parcialmente por familiares estes partilham de uma história comum que trás valores associados e objectivos. Estes valores e objectivos comuns vão depois ser partilhados com os trabalhadores não familiares, formando a cultura organizacional que como se percebe é muito mais facilmente identificável e presente em empresas com este tipo de conjuntura.

A cultura organizacional pode ser enquadrada na dimensão da cultura organizacional e tem claramente um impacto directo nos controlos da organização.

A visão e a missão mantida ao longo das gerações é uma característica específica das empresas familiares uma vez que é este factor que permite que a empresa se mantenha dentro dos ideais do fundador e continue a ter sucesso dentro do seu nicho de mercado, o que só é possível por o sucessor ser familiar do fundador e assim consequentemente (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002).

Como é de esperar esta característica relaciona-se com a dimensão da visão e tem impacto no controlo cultural.

O recrutamento de membros familiares não é o mesmo exercido em elementos não familiares, tornando o processo pouco uniforme. Isto é, mais uma vez, algo muito comum neste tipo de empresa, beneficiar a admissão de membros familiares, mesmo estes não tendo muitas das vezes as qualificações necessárias (Helsen et al., 2017).

No sentido de uniformizar as qualificações entre membros familiares e não familiares, devem-se aplicar controlos de gestão, promovendo o auto controlo e a auto monitorização (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002).

Esta característica pode-se enquadrar na dimensão da cultura organizacional e dos controlos culturais.

Q13: A utilização de controlos de gestão no recrutamento nas EF pode colmatar a falta de qualificações que alguns dos membros familiares podem ter para o exercício de certas funções? (Astrachan et al., 2002)

Outra característica das empresas familiares é o facto de os membros não necessitarem de recompensas financeiras para se motivarem a fazer um bom trabalho na empresa, uma vez que esta é da própria família, levando a que qualquer um dos membros familiares queira o sucesso da mesma. Não existe assim a necessidade de haver motivações extra para que estes cumpram com o que é esperado deles, quer pela gestão como dos restantes membros da família. É muita das vezes esta a razão para que nas empresas com esta constituição as recompensas não sejam necessárias ou pelo menos não ao nível das empresas não familiares (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). A dimensão que está mais conectada a esta característica é o sistema de incentivos.

Menor estrutura hierárquica é das principais fontes de distinção entre empresas familiares e não familiares. Os membros da família fundadora, independentemente das posições que ocupem dentro da empresa, consideram-se praticamente como iguais, mesmo tendo cargos distintos na pirâmide hierárquica, havendo apenas uma linha ténue que os separa em relação às regalias que têm direito (Chatterjee, 2014).

Por último, o poder de decisão encontra-se centralizado neste tipo de organizações. Não são aplicadas muitas das vezes procedimentos de gestão ou utilizados orçamentos e outros instrumentos previsionais, regendo-se apenas por técnicas informais de controlos e de *decision maker* (Sorenson, 2000). Por outro lado, o facto de o poder estar centralizado na família, leva a que haja uma maior harmonia na tomada de decisões ou na obtenção dos objectivos estabelecidos (Tagiuri & Davis, 1996). A única dimensão possível de interligar com esta característica é a cultura organizacional.

1.5. Questões de Investigação

| Questões de Investigação |
|---|
| 1. Será mais favorável ter apenas um familiar na gestão da entidade ou vários? (Miller et al., 2007) |
| 2. Será que o fundador tem que ser obrigatoriamente o CEO ou será preferível que seja alguém da família com mais experiência/ conhecimento na área? ((McConaughy et al., 1998) |
| 3. Uma pessoa que não é da família da empresa pode fazer parte do núcleo familiar desta por apenas haver um sentimento de pertença? (Cronqvist et al., 2003) |
| 4. Será favorável para a empresa haver esta simultaneidade de papéis ou será melhor haver uma separação de funções como acontece numa empresa não familiar? (Tagiuri & Davis, 1996) |
| 5. Será a falta de competitividade, de rivalidade e potencialmente de hierarquia algo que pode trazer desvantagens a este tipo de empresa? (Tagiuri & Davis, 1996) |
| 6. A falta de individualidade e a pressão por parte dos restantes membros da família podem ser inconvenientes ou será algo positivo no ambiente empresarial? (Tagiuri & Davis, 1996) |
| 7. Será favorável á empresa que haja esta profunda conexão e história entre funcionários ou membros da gestão? (Tagiuri & Davis, 1996) |
| 8. Pode ser esta falta de privacidade por parte dos restantes membros da família e a pressão colocada no individuo em questão algo que prejudique a empresa? (Tagiuri & Davis, 1996) |
| 9. Pode o sentimento de rivalidade e de preferência em prol da empresa causar problemas familiares e por em causa o bem-estar da empresa?(Tagiuri & Davis, 1996) |
| 10. A inclusão de gerações mais novas no processo de <i>decision maker</i> é algo que favorece a empresa, trazendo modernidade e um maior sentimento de inclusão por parte de todos? (Zahra et al., 2007) |
| 11. Serão os controlos mais tradicionais como o de Resultados ou de Acção mais eficazes que controlos como os Interactivos ou Pessoais? (Merchant & Van der Stede, 2007) |
| 12. Poderá esta falta de controlos formais pôr em causa a organização ao não haver um controlo apertado e se colocar a confiança e lealdade como algo garantido? (Corbetta et al., 2004; Tagiuri & Davis, 1996) |
| 13. A utilização de controlos de gestão no recrutamento nas EF pode colmatar a falta de qualificações que alguns dos membros familiares podem ter para o exercício de certas funções? (Astrachan et al., 2002) |

Tabela 1- Questões de Investigação (Fonte: *elaboração própria*), 2021

II. Metodologia de Investigação

Depois de analisada a revisão da literatura e de serem retiradas algumas questões que irão ser importantes para o desenvolvimento do caso prático, vamos agora prosseguir para a metodologia de investigação e o seu papel neste trabalho.

O processo metodológico é a definição do objecto de estudo do trabalho, que em conjunto com literatura e alguns conceitos estudados permite uma melhor compreensão do trabalho que está a ser desenvolvido.

2.1. Metodologia Qualitativa

Ohman (2005), define metodologia qualitativa como sendo um processo de indagação que tem por base processos distintos e que exploram os problemas sociais da humanidade. O investigador tendo em conta o ambiente que o rodeia, analisa e constrói relatórios detalhados a partir de informação retirada a indivíduos que estão inseridos no meio em questão, conduzindo o estudo de forma natural e com ingredientes apenas do meio ambiente em questão.

Serve, em primeiro plano, para perceber e explorar questões da vida social, podendo estes serem culturais ou comportamentais, globais ou localizados. Explora situações e problemas da vida ordinária social, tentando ajudar a explica-las sem incluir visões pré concebidas pela sociedade e pelo próprio investigador.

A flexibilidade no processo é também um ponto-chave, devendo-se utilizar amostras pequenas.

Assim, um processo metodológico qualitativo abrange sempre algo concreto e ordinário e explica-o através de análises abstractas e literárias do assunto.

2.2. Metodologia Quantitativa

Serapioni and Coletiva (2000) define metodologia quantitativa como algo que procura uma explicação e a magnitude de causas sociais, utilizando procedimentos controlados e expelindo qualquer fonte de informação que seja subjectiva.

São métodos que seguem fontes objectivas e realidades estáticas, sendo que a finalidade é a verificação de factos. Orientados para atingir resultados, devem ser possíveis de replicar e são normalmente generalizados na sociedade.

2.3. Escolha da metodologia: Estudo de caso

O estudo de caso foi o método escolhido para conduzir este trabalho. Este método permite obter um conhecimento maior sobre o tema em questão e às variáveis que lhe são intrínsecas.

Quando se fala de *case study* implica normalmente que seja aplicado o método qualitativo, a pesquisa deve ser feita de forma clínica, com um único objectivo de estudo e tendo em conta o trabalho de campo.

Gerring (2004) define estudo de caso como um estudo intensivo de uma unidade singular com o propósito de entender uma classe alargada de unidades semelhantes.

Yin (1981) é um dos autores que mais desenvolveu estudos nesta área tendo, por isso, muita informação relevante para um trabalho de pesquisa como este. O autor começa por definir que um *case study* deve ser utilizado sempre que uma investigação empírica examina algo contemporâneo num contexto da vida real, em especial se os limites entre o fenómeno e o contexto não forem evidentes.

É realçado pelo autor que quando se pretende obter resposta às perguntas “como?” e “porquê?”, deve utilizar-se o método do estudo de caso.

Yin (1981), revela alguns erros que têm vindo a ser cometidos no que toca á definição de estudo de caso. Com o passar do tempo, o estudo de caso tem sido muitas vezes ligado a experiências em que existe a *participant-observation*, que normalmente está intrinsecamente associado a eventos com dados qualitativos, o que não é completamente correto, uma vez que este tipo de abordagem pode ser utilizado também com dados quantitativos.

Outro erro no que toca à definição de estudo de caso tem sido o facto de alguma literatura falhar em reconhecer que este tem um design próprio, com um leque de experiências que se utilizam para retirar a informação necessária.

Mas como em tudo, também o estudo de caso tem vantagens e limitações que lhe são inerentes.

Começando pelas vantagens, Yin (1981) começa por afirmar que a utilização de *case studies* fornece uma visão nítida de como funciona a área que está a ser estudada no caso prático, fornecendo ferramentas necessárias para melhorar essas mesmas áreas. Outra vantagem é a de conseguir testar aquilo que se reitera, não se baseando apenas em contextos hipotéticos ou apenas teóricos. Assim, um estudo de caso pode ser usado em qualquer tipo de estudo empírico, seja o objetivo testar teorias preexistentes ou simplesmente criar uma de raiz.

O autor revela que apesar de tudo, ainda existem algumas limitações ao uso do *case study* como método de pesquisa.

Yin (1981) refere que ainda não foram investigados todos os tipos de designs de estudos de caso, em seguida refere que os procedimentos utilizados de recolha de informação têm de conseguir lidar com a tensão existente entre a necessidade de procedimentos que sejam possíveis de comparar e a necessidade de dar alguma discricção ao investigador. Por último, refere, que a *analysis* deste foi ainda pouco explorado necessitando ainda de mais e melhor informação e experiência sobre o mesmo.

2.4. Asserções de Investigação

Tendo em conta a pesquisa feita anteriormente, tomamos a decisão de que seria melhor optar pela abordagem qualitativa.

Esta abordagem irá permitir um estudo mais intensivo e realista, trabalhando de perto com o ambiente que nos dispusemos a estudar.

Assim, a partir da literatura estudada retiramos algumas questões de investigação que depois de analisadas formularam as seguintes asserções.

| Asserções | Perguntas de Investigação |
|--|---|
| A1-As empresas familiares normalmente procuram a sua identidade no fundador | <ol style="list-style-type: none">1. Será mais favorável ter apenas um familiar na gestão da entidade ou vários? (Miller et al., 2007)2. Será que o fundador tem que ser obrigatoriamente o CEO ou será preferível que seja alguém da família com mais experiência/conhecimento na área? (McConaughy et al., 1998)3. Uma pessoa que não é da família da empresa pode fazer parte do núcleo familiar desta por apenas haver um sentimento de pertença? (Cronqvist et al., 2003)7. Será favorável á empresa que haja esta profunda conexão e história entre funcionários ou membros da gestão? (Tagiuri & Davis, 1996) |
| A2-A gestão privada poderá ser mais eficaz pelo profissionalismo independente | <ol style="list-style-type: none">4. Será favorável para a empresa haver esta simultaneidade de papéis ou será melhor haver uma separação de funções como acontece numa empresa não familiar? (Tagiuri & Davis, 1996)5. Será a falta de competitividade, de rivalidade e potencialmente de hierarquia algo que pode trazer desvantagens a este tipo de empresa? (Tagiuri & Davis, 1996)9. Pode o sentimento de rivalidade e de preferência em prol da empresa causar problemas familiares e por em causa o bem-estar da empresa? (Tagiuri |

| | |
|--|--|
| | &Davis, 1996) |
| A3-A pressão familiar pode influenciar a gestão | <p>6. A falta de individualidade e a pressão por parte dos restantes membros da família podem ser inconvenientes ou será algo positivo no ambiente empresarial? (Tagiuri & Davis, 1996)</p> <p>8. Pode ser esta falta de privacidade por parte dos restantes membros da família e a pressão colocada no individuo em questão algo que prejudique a empresa? (Tagiuri & Davis, 1996)</p> <p>10. A inclusão de gerações mais novas no processo de <i>decision maker</i> é algo que favorece a empresa, trazendo modernidade e um maior sentimento de inclusão por parte de todos? (Zahra et al., 2007)</p> |
| A4-O correto funcionamento dos controlos de gestão permite uma maior eficiência | <p>11. Serão os controlos mais tradicionais como o de Resultados ou de Acção mais eficazes que controlos como os Interactivos ou Pessoais? (Merchant & Van der Stede, 2007)</p> <p>12. Poderá esta falta de controlos formais pôr em causa a organização ao não haver um controlo apertado e se colocar a confiança e lealdade como algo garantido? (Corbetta et al., 2004; Tagiuri & Davis, 1996)</p> <p>13. A utilização de controlos de gestão no recrutamento nas EF pode colmatar completamente a falta de qualificações que alguns dos membros familiares podem ter para o exercício de certas funções? (Astrachan et al., 2002)</p> |

Tabela 2- Asserções de Investigação (Fonte: *elaboração própria*), 2021

Asserção 1

“As empresas familiares normalmente procuram a sua identidade no fundador”

Miller et al. (2007) defende que para que se considere uma empresa familiar esta tem que ser gerida por um membro da família fundadora ou por mais que um, sendo imperativo que um pelo menos esteja ligado a esta.

McConaughy et al. (1998) apoia a ideia de que se deve considerar empresa familiar se um membro da família fundadora for o CEO mesmo que este não seja o próprio fundador da empresa.

Cronqvist et al. (2003) defende que é imperativo que haja um sentimento de responsabilidade e compromisso para com a empresa para se considerar a empresa familiar, sejam estes membros da família fundadora ou não.

Tagiuri and Davis (1996) admite que ao ser uma empresa constituída por familiares é normal que com o passar do tempo se comesse a desenvolver sentimentos e a haver assuntos que ficam por resolver ou mágoas do passado que no futuro podem ajudar á criação de um ambiente pouco saudável e propicio para trabalhar. O autor refere que apesar da partilha de ideais e visão da empresa o profundo conhecimento por parte de todos os membros pode ser por vezes um entrave.

Todos estes autores acabam por transmitir a ideia de que para se considerar uma empresa familiar tem que haver ligação de alguma forma ao fundador e aos seus ideais, mesmo que por vezes esta história comum possa ser um problema.

Asserção 2

“A gestão privada poderá ser mais eficaz pelo profissionalismo independente”

Tagiuri and Davis (1996) descreve no seu artigo várias características que são típicas de uma empresa dita familiar, como a simultaneidade de papéis por serem membros da família mas também parte da gestão ou simples trabalhadores da empresa. O facto de haver pouca competitividade é outra característica muito recorrente neste tipo de organização, por trabalharem todos em prol do bem-estar da empresa não precisam de alcançar certas posições nesta para se sentirem realizados. A sensação de rivalidade e de disputa com a própria empresa é também muito comum quando o fundador ou o CEO começam a dar preferência ou a passar mais tempo com a empresa em vez da própria família.

Todos estes argumentos em conjunto com mais alguns apontados pelo autor, podem ser o suficiente para se colocar a questão de se uma gestão privada e um profissionalismo independente não serão mais eficazes e eficientes no dia-a-dia da empresa.

Assertão 3

“A pressão familiar pode influenciar a gestão”

Como referido por Tagiuri and Davis (1996) existe neste género de empresas um sentimento de falta de individualidade e de privacidade que são, em conjunto, um sintoma do escrutínio constante entre membros da família e da necessidade de estes manterem certos padrões de comportamento dentro do núcleo familiar. Esta vigilância constante de comportamentos e ações entre membros, leva a que os elementos da família comessem a sentir pressão e falta de confiança por parte dos restantes membros.

Zahra et al. (2007) admite que com o passar do tempo se torna benéfico o *input* das gerações mais novas quando se trata do processo de *decision maker*, envolvendo toda a família e elevando o sentimento de pertença e compromisso por toda a equipa. Este envolvimento de toda a família acaba também por dispersar mais a pressão sentida pelos mais variados membros, apesar de os mais velhos terem sempre mais responsabilidade dentro da empresa.

Assim, podemos retirar daqui que a pressão sentida pelos membros da família pode influenciar a própria gestão e a eficácia da mesma.

Assertão 4

“O correto funcionamento dos controlos de gestão permite uma maior eficiência”

Merchant and Van der Stede (2007) aborda no seu artigo os diferentes tipos de controlos, dos mais tradicionais como os de Resultados ou de Acção, aos mais modernos como os Pessoais. Simons (1994) completa esta distinção com os controlos Interactivos como sendo aqueles que aproximam a gestão dos subordinados e que permitem uma troca de impressões e um *brainstorming* sobre os mais variados temas, permitindo a inclusão de todos os que nele participam.

Assim chega-se à conclusão de que se se utilizar de forma informada e de forma apropriada estes controlos de gestão claramente o *output* será algo elaborado de forma muito mais eficaz do que se não o fizessem.

Tagiuri and Davis (1996) e Corbetta et al. (2004) realçam o facto de neste tipo de empresas por haver um crescente sentimento de confiança e lealdade entre gestão, subordinados e entre pares, não há a necessidade, ou pelo menos não na mesma escala, de se implementarem controlos formais. Aliás é até realçado por alguns autores que o uso deste tipo de controlo pode degradar o ambiente de trabalho da empresa, criando um ambiente de desconforto e de desconfiança entre membros. No entanto, não se sabe se esta falta de controlos formais sobre os funcionários poderá causar outro tipo de falhas que levem a empresa a ser menos eficiente nos seus resultados.

Astrachan et al. (2002) refere que para amenizar as contratações de pessoal membro da família fundadora que muitas das vezes não possuem a formação necessária para o posto em

questão, deve haver a implementação de controlos de gestão nos recursos humanos de forma a homogeneizar o processo e de tornar tudo mais eficiente.

2.5. Modelo de Análise

O modelo de análise ajuda a compreender melhor a forma como as asserções se encontram interligadas e a alcançar as respostas às questões de investigação.

Assim sendo e começando com a asserção 1, esta contempla que “As empresas familiares normalmente procuram a sua identidade no fundador”. Esta pode-se relacionar com a asserção 3 que por sua vez refere que “A pressão familiar pode influenciar a gestão”. A asserção 3 por sua vez pode-se relacionar com a asserção 4 “O correto funcionamento dos controlos de gestão permite uma maior eficiência” que por ultimo se relaciona com a asserção 2 “A gestão privada poderá ser mais eficaz pelo profissionalismo independente”.

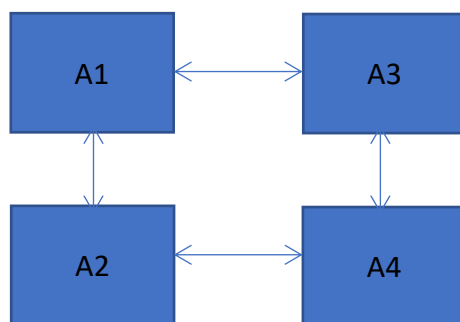


Figura 2- Modelo de Análise (Fonte: *elaboração própria*), 2021

A asserção 1 relaciona a procura de identidade das EFs aos seus fundadores com a pressão sentida pelos membros da família fundadora numa EF (asserção 3). A constante supervisão interna dos membros e dos seus respectivos comportamentos existe pela necessidade de se fazer justiça e corresponder aos ideais e visão do fundador.

A pressão que existe no ambiente empresarial de uma empresa familiar pode ser travada se houver o correto funcionamento dos controlos de gestão (asserção 4), levando a empresa a ser eficiente, colmatando as mazelas causadas pela pressão familiar.

E, por último, a asserção 4 relaciona-se com a 2, pois apesar dos controlos de gestão conseguirem colmatar muitas das deficiências encontradas em empresas familiares nunca serão tão efectivas como se fossem realizadas por alguém fora da família ou seja, profissionalmente independente.

Assim, decidimos dar o valor de $\frac{1}{4}$ a cada uma das asserções, uma vez que cada uma terá o mesmo peso dentro deste estudo, ficando assim com a seguinte equação:

$$R = \frac{1}{4}A1 + \frac{1}{4}A2 + \frac{1}{4}A3 + \frac{1}{4}A4$$

Equação 1- Equação do modelo de análise (Fonte: *elaboração própria*), 2021

2.6. Construção do guião de entrevista baseado nas Asserções

O Guião da Entrevista foi elaborado com o objectivo de se colmatar dúvidas e incertezas sentidas ao longo da construção das asserções, respondendo assim a questões que nos proporcionam conteúdo e que nos permitem formular opiniões sobre os mais variados temas contidos nas asserções.

Sendo assim, começamos por elaborar questões que nos respondessem às questões elaboradas durante a revisão da literatura e que foram posteriormente traduzidas em asserções.

As primeiras seis questões elaboradas focaram-se directamente na Asserção 1, **“As empresas familiares normalmente procuram a sua identidade no fundador”**.

Por ser uma das principais problemáticas deste estudo, começamos por elaborar questões que abordassem elementos como a visão, objectivos e valores da empresa, uma vez que a difusão e compreensão pelos membros da empresa destes elementos são essenciais para que a identidade da organização se preserve e a empresa continue. Há também a preocupação de perceber se a família fundadora quer realmente manter o carácter familiar ou, se por outro lado, lhe é indiferente o rumo da organização.

Outra questão elaborada que acaba por se enquadrar neste tema é a da simultaneidade de papéis. Este tema realça os problemas intrínsecos à família e permite verificar se existe ou não harmonia na organização e consequentemente no ambiente de trabalho.

A forma como a gestão utiliza os controlos de gestão permite definir o tipo de perfil que a empresa representa e verificar se esta mantém ou não os mesmos controlos utilizados pelo fundador e pelas empresas familiares em geral.

Questões sobre a forma como a gestão acompanha as diferentes áreas da empresa, a representação que esta tem em mercados nacionais e estrangeiros, ou até mesmo o valor que a gestão coloca na frequência de formações por parte de funcionários e gestores, são formas de conseguirmos perceber até que ponto é que a identidade do fundador está presente na empresa e se reflecte na forma de trabalhar e operar da mesma.

Por fim, formulou-se questões dirigidas ao funcionário, questionamos a sua integração, motivação, confiança e se este se sente valorizado pela empresa e consequentemente pela equipa de gestão. Estas questões permitem perceber a forma como a cultura organizacional está implementada e se esta é forte ou se por outro lado, a identidade da empresa e do fundador não está a ser correctamente difundida.

Passando para a Asserção 2, esta refere que **“A gestão privada poderá ser mais eficaz pelo profissionalismo independente”**.

Começamos por mais uma vez recorrer á questão da separação de funções como fonte de informação para conseguirmos perceber se realmente nesta empresa existem indícios de uma administração não independente.

Questões sobre se existe alguma forma de rivalidade ou de competitividade dentro da empresa, ou se os membros da mesma se sentem pressionados por outros membros da empresa, são questões pertinentes e que nos permitem perceber a forma como a composição da empresa afecta os vários elementos.

A forma como o recrutamento é executado na empresa é uma fonte de informação importante para percebermos a dinâmica da empresa e se o facto de a empresa ser familiar altera este tipo de procedimentos.

No caso da Asserção 3, esta refere que **“A pressão familiar pode influenciar a gestão”**.

Para se verificar se a empresa em causa sente ou não pressão ou falta de privacidade causada pelo excessivo policiamento que possa haver entre membros, foram elaboradas questões aos elementos do núcleo familiar.

Também foram elaboradas questões sobre a existência de novas gerações na empresa. A existência ou não de novas gerações é especialmente importante para que consigamos perceber o nível de pressão que poderá existir na empresa e quais os membros mais atingidos pela mesma. A existência de membros mais novos diminui a pressão na organização entre membros da mesma família, focando toda essa atenção para a nova geração que precisa do apoio e experiência de toda a família.

A temática da utilização de incentivos monetários é, também aqui mais uma vez relevante, uma vez que está relacionada com a pressão e escrutínio sentida entre elementos do núcleo familiar. Se não for política da empresa a utilização de incentivos monetários, como é normal entre empresas familiares, pode-se deduzir que existe uma ligação profunda dos membros da família à empresa, não havendo a necessidade de incentivos para que queiram dar o melhor de si à empresa, demonstrando lealdade e confiança na mesma. Esta lealdade para com a empresa e entre membros tem repercussões no desenvolvimento ou não de pressão entre estes, dado que quanto maior for o nível de confiança menor será a vontade de policiar os comportamentos de cada um.

Por último, questões sobre como é que a visão e os valores da empresa são difundidos na empresa ou se todos os membros se sentem incluídos na empresa e no ambiente da mesma, são importantes para perceber o nível de pressão sentido, uma vez que uma empresa em que todos se sintam incluídos e haja um clima harmonioso e de paz no ambiente de trabalho da mesma, é uma empresa com menores níveis de pressão.

A Asserção 4 refere que **“O correto funcionamento dos controlos de gestão permite uma maior eficiência”**.

As perguntas elaboradas para dar resposta a este tema foram executadas no seguimento de quais são os controlos de gestão utilizados pela gestão e sob que forma são utilizados. Esta análise foi elaborada para que se possa perceber a forma de funcionamento dos controlos de gestão na empresa e se estes estão a funcionar de forma correta.

III. Estudo de Caso

3.1. Descrição da Empresa

O estudo de caso irá incidir numa empresa da área de mobiliário e decoração, que anualmente tem de volume de negócios cerca de 100 mil euros e que é apenas constituído por três pessoas no total: fundador e respectiva esposa (membros da direcção) e um funcionário.

A empresa foi fundada em 2016 na Póvoa de Varzim e apesar de já ter tido mais sucesso, hoje encontra-se com menor representação no mercado.

Opera no mercado nacional maioritariamente, com negócios no mercado internacional ocasionalmente.

A empresa é constituída por três departamentos, Vendas e Gestão de que são responsáveis o fundador e a sua esposa, onde exercem funções como a venda ao público, a contabilidade e a orçamentação de projectos. O departamento Comercial que é responsabilidade do fundador sendo este o que exerce as relações comerciais entre empresa e fornecedores e ainda com empreiteiros. E por fim, o departamento de Montagem, sendo este da responsabilidade do técnico de montagem.

A empresa é gerida pelo casal, não havendo outros membros da família na direcção, ou em qualquer outra parte da empresa. Existe uma dinâmica saudável entre a parte pessoal e profissional, dentro do horário laboral não se discutem temas pessoais e que em nada se relacionam com a organização para não se correr o risco de prejudicar a empresa. O mesmo acontece quando se encontram em ambiente doméstico, não se discutem temas relativos à empresa, independentemente da situação. Esta estrutura cria uma barreira entre as duas realidades, permitindo aos membros desfrutar do tempo em família em pleno, criando assim um ambiente familiar harmonioso que se reflecte no ambiente empresarial da organização.

O casal tem em comum uma filha que não faz parte da empresa, no entanto, apesar disso o casal afirma querer que a empresa continue dentro da família, mantendo o carácter familiar.

Em termos de formação, o fundador detém o primeiro ciclo enquanto a esposa possui o ensino secundário. Apesar de não terem estudos académicos, ambos completaram formação na área de trabalho, o fundador na área de carpintaria enquanto a esposa frequentou formação em decoração de interiores. É de realçar que o fundador provém de uma família que possuía um negócio nesta área, havendo assim por parte do fundador, uma vasta experiência na área que vem colmatar algumas deficiências que possam ser sentidas.

3.2. Discussão dos Resultados e Asserções

A discussão dos resultados vai ser elaborada através de informação retirada das entrevistas executadas aos diferentes membros da empresa e procurar fundamentação às asserções elaboradas anteriormente.

Ao longo da discussão vamos enquadrar cada uma das respostas dadas por cada sujeito que compõe a empresa na escala de Likert (representada de 1 a 5), sendo o 1 sinónimo de muito fraco e o 5 sinónimo de muito bom.

3.2.1. Asserção 1

A primeira asserção afirma que **“As empresas familiares normalmente procuram a sua identidade no fundador”**.

Durante as entrevistas constatou-se que todos os membros da organização estão de acordo com a visão que o fundador tem para a empresa, regendo-se por ela e pelos valores associados a ela. A visão encontra-se bem explícita e todos a compreendem, havendo normalmente uma reafirmação da visão e missão nas reuniões diárias entre gestão e funcionário.

A visão pretende ser alcançada com a continuação da consistência laboral apresentada até aqui e do perfeccionismo que é normal desta empresa, tentando colmatar qualquer desvio que possa aparecer.

Os objectivos projectados para a empresa estão bem presentes, sendo o principal ser manter a autenticidade e a incomparabilidade de serviço relativamente a outras empresas, nomeadamente as grandes superfícies. Manter a personalidade da empresa e a personalização dos serviços associados é um grande objectivo da mesma.

Existe o objectivo a longo prazo da empresa se manter dentro do núcleo familiar com a entrada de novos membros que vão trazer dinamismo e juventude á equipa.

“...Normalmente reafirmamo-la (a visão) em reuniões diárias do tipo organizacional e por reuniões semanais de balanço.” (fundador) 4 na escala de Likert

“...Pretendemos alcançar a visão com a manutenção da consistência do trabalho e perfeccionismo, e ajustando os projectos que aceitamos às capacidades de alcançar os critérios de rigor a que nos propomos.” (fundador) 4 na escala de Likert

“...sim, queremos que a empresa continue a manter a identidade familiar e de excelência. Manter-nos distantes e incomparáveis de grandes superfícies.” (fundador) 4 na escala de Likert

Como podemos verificar, esta empresa apesar da sua reduzida dimensão, vai de encontro às definições vistas anteriormente de empresa familiar:

- A empresa é governada por um núcleo familiar (Helsen et al., 2017);
- Irá ser transmitida a futuras gerações (Helsen et al., 2017);
- A empresa é controlada por um núcleo com ligações de sangue ou de matrimónio (Bøhren et al., 2019);
- A posse e administração da empresa são administradas por membros que têm grande afinidade (Morris et al., 1997);
- Há mais de uma pessoa envolvida do núcleo familiar na empresa (Miller et al., 2007);
- Os membros da família preenchem funções de topo na gestão da mesma (Chen et al., 2010) e
- Existe um sentimento de compromisso e de responsabilidade para com a empresa por parte de todos (Cronqvist et al., 2003).

A cultura organizacional é uma fonte importante para averiguar se existe uma ligação ao fundador. Como vimos anteriormente, cultura organizacional é o conjunto de pressupostos

que a organização vai desenvolvendo ao longo do tempo e que tem a função de que todos os subordinados e envolvidos na organização se unam por valores, ideias e objectivos comuns para que reajam da mesma forma a situações idênticas (Schein, 1990).

Como foi referido anteriormente, o fundador pretende que a empresa continue a manter a identidade de empresa familiar e planeia assim deixar a mesma a futuras gerações. Consegue-se perceber facilmente que existe uma forte cultura organizacional na empresa e que o facto de ser pequena e de ter apenas um funcionário ajuda a que tal aconteça. A comunicação entre administração e funcionário é relativamente fácil de executar e de forma eficaz, havendo reuniões diárias o que facilita a que os valores e objectivos da empresa sejam correctamente comunicados e estejam sempre presentes nos vários membros da mesma.

O facto de só haver neste momento um funcionário em funções e que está na empresa há um ano, leva a que a integração deste seja facilitada e a que este se sinta valorizado enquanto trabalhador e nas suas funções.

Quando foi questionado sobre alguns destes factos o funcionário respondeu:

“Sim, sinto-me valorizado enquanto trabalhador desta empresa.” (funcionário) 2 na escala de Likert

“Trabalho aqui há sensivelmente um ano e sou técnico de montagem.” (funcionário) 2 na escala de Likert

No que toca à simultaneidade de funções entre os dois membros da família não existe nenhum tipo de conflito na empresa causado por esta dinâmica. As funções estão bem divididas e cada um dos membros sabe o que lhe compete fazer dentro da empresa, estes factores levam a que não haja problemas e misturas entre departamentos, não havendo a tendência de se misturar problemas familiares com os da empresa.

“...essa relação pode dificultar a tomada de decisões mas os papéis estão bem esclarecidos e existe uma clara separação de funções e hierarquia no que diz respeito á relação profissional.” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

Os valores realçados e praticados na empresa são em parte os mesmos que o fundador pratica dentro do seu núcleo familiar. Isto é de extrema importância uma vez que o facto de serem os mesmos leva a que a prática destes esteja muito mais facilitada e seja assim mais natural para os membros da família, demonstrando que realmente são ideais importantes para o casal, fazendo parte do dia-a-dia de ambos, quer dentro da empresa como fora desta.

O fundador afirma que o método de controlo de gestão mais utilizado é o informal, admitindo que pela sua experiência este controlo permite a conservação de valores como a confiança e a lealdade que existem dentro do ambiente empresarial e que são fundamentais para a coesão e a harmonia entre gestão e funcionários. Apesar de tudo isto, existe também a utilização de controlos formais para que haja um controlo mais rigoroso e claro dos resultados de cada departamento e da contribuição de cada elemento na empresa. São utilizados controlos de resultados para a produção de orçamentos, custeios e na formulação de objectivos a atingir para um futuro próximo.

Existe assim a utilização de ambas as formas de controlos dentro da organização, sendo que a utilização dos controlos informais tem primazia (pela gestão) desde que não coloque em causa os objectivos e metas que a direcção tem pré-definidos para a empresa.

“...os controlos de gestão utilizados baseiam-se na confiança interpessoal inerente à relação que existe entre os membros da gestão. Mas sim, dá-se alguma importância a controlos que dêem alguma prioridade às relações interpessoais desde que não ponham em causa os objectivos empresariais” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

O facto de se utilizarem preferencialmente controlos informais é mais um factor que leva a que a cultura organizacional desta empresa seja forte. A utilização deste tipo de controlos, sejam estes pessoais, culturais ou interactivos, em conjunto com uma boa comunicação, uma boa difusão dos valores e dos objectivos empresariais e ainda com o sentimento de lealdade e de confiança que é sentido e valorizado dentro desta empresa, fazem com que a cultura organizacional seja forte nesta organização.

Como vimos anteriormente, os controlos pessoais são aqueles que se baseiam no autocontrolo e força de carácter de cada indivíduo, tentando diminuir a necessidade de supervisão e motivando cada sujeito a se auto disciplinar e se comportar em prol dos interesses da empresa (Merchant & Van der Stede, 2007).

Os controlos interactivos são aqueles que têm o objectivo de difundir entre os trabalhadores e os gestores da empresa a comunicação e a partilha de ideias, para que estes tenham uma percepção mais real do que cada elemento pensa da estratégia adoptada e das medidas que foram sendo implementadas pela gestão (Simons, 1994).

São controlos culturais são todos aqueles que têm a função máxima de incumbir a todos os sujeitos que se rejam por certas ideologias, comportamentos, valores que são parte da cultura da entidade, fazendo-os agir de forma a beneficiarem a empresa. Tal pode ser tanto benéfico como prejudicial, uma vez que pode levar ao escrutínio pelos seus próprios pares, o que não é saudável para o ambiente de trabalho da empresa.

Estes controlos são, em geral, utilizados de forma igual pela empresa, não havendo preferência por nenhum deles.

Os controlos informais são normalmente mais vantajosos de utilizar numa organização com uma cultura organizacional forte, onde existe uma maior flexibilidade para a troca de ideias entre gestores e trabalhadores. Estes controlos deixam de lado a monitorização intensiva que outros tipos de controlos mais formais exigem, dando preferência a sentimentos como a lealdade, confiança e responsabilidade. O facto da gestão dar preferência a controlos menos rígidos e que permitem um maior contacto entre gestão e funcionários, faz com que os trabalhadores se sintam mais motivados a aumentarem o rendimento e a produtividade nas funções que desempenham, não querendo causar danos á empresa.

Como foi referido anteriormente, tanto o fundador como a esposa executam funções como gestores, fazendo ambos parte da administração da empresa. Esta comunhão de funções permite que a cultura saia reforçada, dado que, para além de serem marido e mulher, partilham objectivos e valores.

O clima de confiança e lealdade que existe dentro da organização, é consequência da confiança demonstrada por parte da administração perante o seu funcionário, fazendo com que este se sinta capaz de realizar com sucesso as suas funções e naturalmente as metas da empresa.

A monitorização do funcionário é reduzida, dando preferência à confiança neste e no seu trabalho, sendo o controlo exercido através de reuniões de fim de projecto. No que diz respeito à gestão os controlos são informais e baseiam-se na comunicação constante e na transparência entre gestores. O controlo interactivo é também essencial no que toca á monitorização do funcionário, havendo nas reuniões diárias uma análise do que está a ser exercido pelo mesmo. Para além destas reuniões que propiciam a troca de ideias entre partes, existe ainda a parte mais banal e descontraída do controlo interactivo, que passa pela troca de

ideias ou de impressões do gestor ao funcionário quando estes se cruzam na empresa ou entre pausas.

“...não existe controlo descrito, mas este é naturalmente realizado após cada conclusão de um projecto, no que diz respeito ao funcionário. Nos órgãos de gestão nós não temos monitorização rígida de funções, havendo em vez disso constante comunicação e transparência” (fundador) 4 na escala de Likert

“...sinto um grande apoio e confiança em mim por parte da gestão, sempre que precisei de apoio ou qualquer outro tipo de orientações estiveram sempre disponíveis para mim.” (funcionário) 3 na escala de Likert

“...as reuniões diárias são fundamentais para conseguirmos trocar ideias e percebermos se a parte que produz o projecto e gere mais directamente com os materiais, tem algum tipo de dificuldades com as abordagens dadas aos projectos e se existe algo que se possa fazer de diferente para facilitar todo o processo.” (fundador) 4 na escala de Likert

No que toca a formações, esta empresa tem desde sempre apostado na formação e actualização dos seus empregados, havendo normalmente a ida obrigatória a aproximadamente duas formações por ano. Em relação ao fundador e á respectiva esposa, estes vão inúmeras vezes a conferências e exposições na área da decoração e mobiliário, sendo assim uma empresa que apesar de ser de pequena dimensão aposta na formação e na procura de novas ideias e mercados.

“...estamos presentes em alguns mercados internacionais na área do mobiliário e da decoração, assim como costumamos marcar presença em conferencias sobre o tema e mesmo exposições,” (esposa do fundador) 3 na escala de Likert

“...tentamos manter-nos informados e ao par das novas correntes na área, tentando trazer para Portugal ideias diferentes e que possam ser fonte de vantagens competitivas perante as restantes empresas nacionais do nicho.” (esposa do fundador) 3 na escala de Likert

“...vou a algumas formações, normalmente uma a duas vezes por ano. Os patrões acham que é algo necessário e que me faz querer continuar a melhorar enquanto profissional.” (funcionário) 3 na escala de Likert

A empresa estudada aposta na formação dos seus empregados, no aumento da exposição da empresa ao mercado internacional, e na presença em conferências que aprofundem os conhecimentos tanto na área de gestão como noutras áreas relevantes. Tudo isto demonstra ao funcionário que a empresa acredita nele e no trabalho que possa vir a ser desenvolvido, gastando assim recursos da mesma para que este possa continuar a melhorar profissionalmente e levar a empresa a obter metas cada vez mais altas.

“...desde cedo percebemos que era imprescindível apostar na formação de qualquer funcionário que tivéssemos a trabalhar connosco, não bastava levarmos a empresa para lá das fronteiras se não enriquecéssemos também os nossos trabalhadores.” (fundador) 3 na escala de Likert

Ainda que não exista a entrada de novas gerações por agora na empresa, o objectivo é que a empresa se mantenha na família, e que alguns membros de gerações mais novas se interessem na mesma, o que leva a crer que todos estes objectivos e valores que foram sendo mantidos até aqui se irão manter no futuro da organização. Sendo uma empresa de pequena dimensão é mais sustentável crer na manutenção da mesma e no seu futuro, e apesar dos poucos controlos existentes esta tem conseguido manter e cumprir com os objectivos estipulados, continuando a fortalecer a cultura e a presença da mesma no mercado em que se insere.

O objectivo desta asserção é chegar-se à conclusão de que as empresas familiares procuram a sua identidade no seu fundador. Pelas respostas dadas pelos sujeitos durante as entrevistas, consegue-se perceber que realmente esta tem em consideração os valores, objectivos e missão originais, o que demonstra que a empresa absorveu a identidade do fundador. Neste caso é normal que assim seja visto que a empresa em questão ainda se encontra na sua primeira geração, estando a gestão nas mãos do fundador original, o que pode vir-se a alterar com o passar das gerações e com diferentes pessoas na posição de CEO da empresa, sendo por isso importante haver uma cultura organizacional forte.

Assim sendo, podemos dar a seguinte pontuação às respostas dadas pelos diferentes intervenientes segundo a escala de Likert para a asserção “**As empresas familiares normalmente procuram a sua identidade no fundador**”. Em que 1 é muito fraco e 5 é muito bom.

| Intervenientes Entrevistados | Pontuação |
|------------------------------|-----------|
| Fundador | 3,83 |
| Esposa do Fundador | 3,5 |
| Funcionário | 2,5 |

Tabela 3- Asserção 1: Escala de Likert (média) (Fonte: *elaboração própria*), 2021

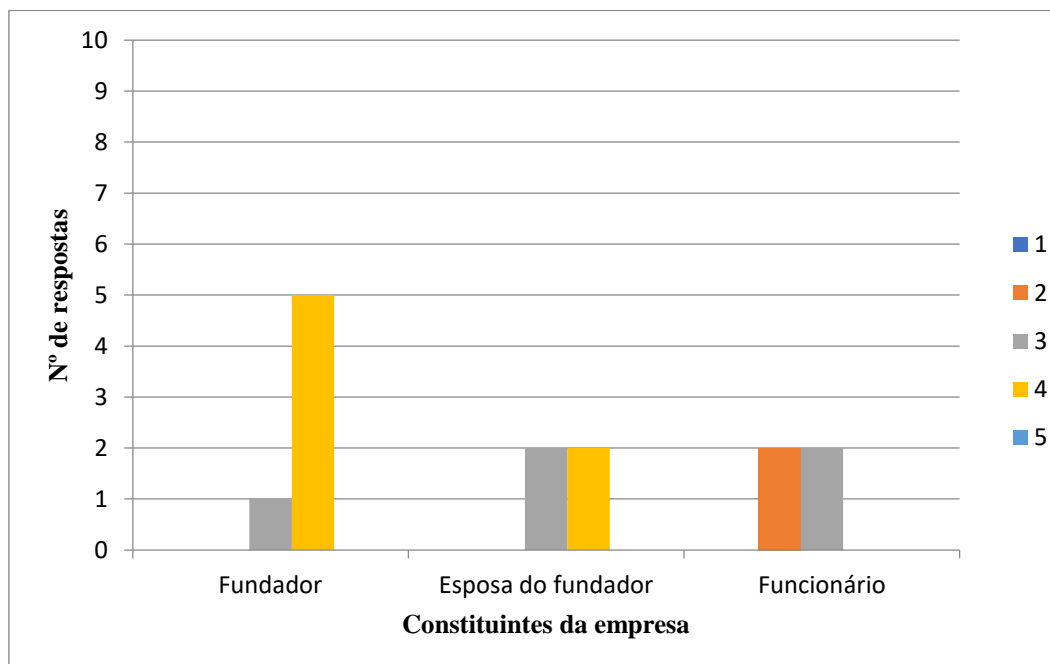


Gráfico 1- Asserção 1: Escala de Likert (Fonte: *elaboração própria*), 2021

Podemos concluir que o fundador foi o que mais contribuiu com informação relevante para o desenvolvimento desta asserção com uma média de 3,83 na escala de Likert, tendo

contribuído com cinco respostas de nível 4 (bom). Segue-se depois a mulher com 3,5 de média e por último o funcionário com apenas 2,5.

3.2.2. Asserção 2

A asserção 2 afirma o seguinte: **“A gestão privada poderá ser mais eficaz pelo seu profissionalismo independente”**.

Nesta empresa apenas pertencem ao núcleo familiar o próprio fundador da organização e a respectiva esposa, executando ambos funções de gestão/administração na empresa.

Esta simultaneidade de funções como marido e mulher e como co-gestores da empresa facilita a prática e a comunicação destes valores, ideais e objectivos em ambiente empresarial aos funcionários, uma vez que ambos se regem pelos mesmos valores e ideais e pensam da mesma forma em muitos aspectos importantes que se envolvem no dia-a-dia de uma empresa.

A comunicação e a tomada de decisões estão assim também mais fáceis, o conhecimento mútuo que existe e a história de vida em comum são pontos que fazem com que a simultaneidade de funções não seja um problema na gestão da entidade, havendo um grande apoio de ambas as partes no caso de haver dificuldades ou problemas na execução de alguma tarefa ou na obtenção de algum objectivo.

Como foi referido anteriormente uma das características principais das empresas familiares é haver uma linguagem própria entre membros da família fundadora, o que beneficia e facilita directamente a relação de simultaneidade que acontece entre membros da gestão e membros da família.

Um dos problemas mais recorrentes e que foi sendo apontado por vários autores durante a revisão da literatura, é o problema da simultaneidade de funções, que acontece por membros de uma família serem também colegas de trabalho. Nesta empresa e por serem só dois os membros a trabalharem na empresa em questão, esta distinção de lugares e de tarefas está resolvida e não existem problemas associados.

“...essa relação pode dificultar a tomada de decisões mas os papéis estão bem esclarecidos e existe uma clara separação de funções e hierarquia no que diz respeito á relação profissional.” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

A separação de funções está elaborada de acordo com as capacidades e formação de cada um o que evita a que haja desvantagens em relação a membros não familiares que possam ter mais formação para o cargo. Não existe assim o problema que se levanta em algumas empresas em que pessoal não familiar tem mais capacidades e formação para estar em funções de topo que são normalmente ocupadas por membros da família.

Outro problema muito recorrente em EFs, é o de um dos membros passar mais tempo a trabalhar e preocupado com a empresa do que com a família. Neste caso, tanto o fundador como a esposa admitem não sentir qualquer tipo de preferência relativamente à empresa, não sacrificando tempo passado com a família. Por haver uma dinâmica saudável entre empresa e família não existem ressentimentos, uma vez que ambos vêem a empresa apenas como trabalho e não como mais um elemento da família, não havendo sentimentos de rivalidade para com a mesma, evitando assim problemas futuros.

“...não porque o objectivo primordial de sucesso da empresa beneficia inevitavelmente a vida pessoal, e os sacrifícios que se fazem, são feitos em benefício de ambas as relações: interpessoal e profissional.” (fundador) 4 na escala de Likert

“...a empresa é vista apenas como trabalho, não se confundindo esta com a vida pessoal de cada um e da nossa vida comum” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

O casal afirmou também não sentir qualquer tipo de pressão em relação ao trabalho que cada um executa, tanto na gestão da empresa como dentro de outros departamentos, havendo confiança plena nas capacidades de cada um.

Apesar de nesta empresa não haver qualquer tipo de pressão presente entre membros da família fundadora, é normal que em EFs que tenham a trabalhar na empresa mais que uma geração e que executem cargos de alta responsabilidade, que haja uma maior necessidade de controlo, levando alguns membros a sentir uma maior pressão. Para que estes sentimentos possam ser atenuados, o controlo deve ser feito de forma mais doseada, não focando os controlos num grupo restrito de indivíduos.

“...não, não sinto essa pressão. Estamos juntos há muito tempo e trabalhamos juntos há muito tempo por isso sabemos o que cada um é capaz de fazer. Não sentimos a necessidade de andarmos a ver o que cada um está a fazer e se o está a fazer correctamente. Isso poderia trazer até problemas á nossa relação profissional e consequentemente pessoal, o que iria prejudicar e própria empresa em vez de beneficiar.” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

A competitividade dentro da empresa é sentida de forma saudável e não existe um sentimento de competição e de confronto entre funções. Ambos admitem (fundador e esposa) que não sentem que podem fazer melhor trabalho que a pessoa que as realiza correntemente. As funções são muito diferentes e por serem poucas as pessoas na empresa, a probabilidade de alguém ter o intuito de mudar de funções é reduzida uma vez que cada um já se encontra muito especializado no que faz, o que não limita a entreaajuda entre projectos ou em situações em que seja necessária a mesma.

Apesar da reduzida percentagem de competitividade e rivalidade sentida entre membros da família, a gestão da empresa em questão não sente que esta esteja em desvantagem relativamente a empresas não familiares. As empresas não familiares apesar de serem normalmente formadas por um maior número de indivíduos e de departamentos, têm outro tipo de desvantagens associadas, uma vez que na sua maior parte os trabalhadores associados a estas não têm em primeiro lugar os interesses da empresa mas sim os interesses pessoais, levando a que valores como a lealdade e a confiança deixem de existir, prejudicando o ambiente de trabalho da organização.

No caso da empresa estudada, todos os membros, familiares e não familiares, sentem uma grande ligação à empresa, não havendo por isso problemas ou desvantagens associadas ao facto de não haver competitividade entre os indivíduos, especialmente sendo esta uma empresa de reduzida dimensão.

“...não, não existe competitividade dentro da empresa uma vez que as nossas funções estão bem especificadas e portanto não existe necessidade de nos impormos, acabando por não haver qualquer tipo de competitividade.” (fundador) 4 na escala de Likert

“...não, porque o objectivo principal é o sucesso da organização e sentimos todos uma grande entrega à mesma não sentindo necessidade de haver rivalidades ou competitividades dentro da empresa, não sentimos que tal pudesse beneficiar a mesma, muito pelo contrário.” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

“...o facto de todos nós lutarmos todos os dias para que os objectivos sejam cumpridos, entreajudando-nos em caso de necessidade, leva a crer que não existe essa necessidade de competitividade entre funções.” (fundador) 4 na escala de Likert

A hierarquia dentro da empresa está muito bem dividida, sabendo cada indivíduo o seu lugar na empresa e a quem tem que pedir ajuda ou indicações em caso de dúvida. Sendo a equipa composta por apenas três pessoas e sendo duas delas parte da equipa de gestão/direcção, é natural que esta divisão seja mais fácil de fazer e de manter.

“...como já referi anteriormente, a hierarquia está bem segmentada e todos sabem o seu lugar dentro da organização. Não existem problemas derivados de confusões entre funções, ou seja, de alguém se intrometer em áreas que não as que estão estipuladas para a mesma.” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

O processo de recrutamento é realizado de forma a não haver grandes facilitações á admissão de membros familiares. Apesar de ser uma empresa familiar e de o objectivo ser formar membros da família para poderem vir a ser sucessores da empresa, não existe um processo de recrutamento diferente para pessoal da família. Talvez por só haver um filho do casal e este não ter qualquer relação ou interesse na empresa, o processo não é facilitado em nenhuma instância.

O fundador argumenta até que se tivessem filhos a quererem fazer parte da organização, estes teriam primeiro de se formarem e especializarem na área em questão, tendo depois que estagiar e só depois então poderiam fazer parte dos quadros da empresa.

A esposa do fundador partilha desta ideia e afirma que era uma forma de proteger o futuro deles, no sentido em que se um dia quisessem sair da organização teriam a formação e a experiência necessária para poderem alcançar posições como as que ocupavam na empresa da família, para além de que nunca poderiam ser acusados de terem sido favorecidos em relação aos restantes membros.

“...não considero que exista facilitação no processo de recrutamento, até porque apesar de sermos uma empresa familiar não contratamos até à data ninguém que seja do núcleo familiar.” (fundador) 4 na escala de Likert

“...mesmo que contratássemos membros familiares para virem trabalhar na empresa, o processo de recrutamento não ia mudar com isso, queremos acima de tudo qualidade e competência quando estamos a recrutar pessoal, é tentador favorecer alguém que nos seja próximo mas penso que não iria acontecer, não faz parte dos nossos princípios.” (fundador) 4 na escala de Likert

“...se fosse o caso de termos filhos nossos a querer entrar na empresa, seja qual fosse a área e departamento, iríamos querer que eles primeiro se formassem e especializassem na área em questão e só depois entrassem na empresa e fizessem parte dela.” (fundador) 4 na escala de Likert

“...mesmo para os proteger no seu futuro enquanto profissionais, seria errado da nossa parte deixá-los entrar no mundo do trabalho sem as qualificações necessárias para o posto que iriam ocupar. Poderiam querer mudar de empresa no futuro e não terem o que é necessário para competir com profissionais que ocupavam o mesmo lugar que eles numa empresa mas com muito mais qualificações para o lugar, fazendo com que eles ficassem em desvantagem para o resto da vida.” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

A monitorização nesta empresa é reduzida, como já foi referido anteriormente, e dá preferência às relações pessoais de confiança e lealdade que existem entre membros e que foram sendo construídas com o passar do tempo. O único método utilizado de monitorização são as reuniões diárias e os relatórios que são elaborados nas reuniões de final de projecto, fazendo-se aí um apanhado dos problemas que possam ter surgido e dos pontos que podem ser melhorados.

A dimensão pequena da empresa em conjunto com o número reduzido de funcionários, e o reduzido volume de negócios que existe, leva a que não seja necessária uma monitorização muito rígida por departamentos ou mesmo entre membros da gestão, como é de esperar que aconteça em empresas com grandes volumes de negócios.

Para além de tudo isto, mais uma vez, o clima de harmonia que se vive na empresa leva a que a necessidade de monitorização seja menor e a que não seja preciso uma abordagem mais rígida.

Vemos assim, que dentro de uma empresa o clima de confiança, lealdade, harmonia, responsabilidade para com a empresa, e entrega à mesma é fundamental para que tudo suceda da melhor forma, poupando muitas vezes recursos, quer humanos quer capitais.

“...não existe controlo descrito, mas este é naturalmente realizado após cada conclusão de um projecto, no que diz respeito ao funcionário. Nos órgãos de gestão nós não temos monitorização rígida de funções, havendo em vez disso constante comunicação e transparência” (fundador) 4 na escala de Likert

“...as reuniões diárias são fundamentais para conseguirmos trocar ideias e percebermos se a parte que produz o projecto e gere mais directamente com os materiais, tem algum tipo de dificuldades com as abordagens dadas aos projectos e se existe algo que se possa fazer de diferente para facilitar todo o processo.” (fundador) 3 na escala de Likert

Depois de vistos todos estes pontos que são cruciais na apreciação da asserção “A gestão privada poderá ser mais eficaz pelo seu profissionalismo independente”, podemos afirmar que no caso da empresa em questão tal não se confirma.

Muito possivelmente esta afirmação é uma realidade para algumas empresas familiares, mas no caso desta não se pode dizer que uma gestão privada a fosse beneficiar.

Talvez por ser uma empresa pequena, com apenas três indivíduos, leve a que tudo aconteça de forma mais organizada, correta e profissional.

A simultaneidade de papéis existe e está bem definida, a comunicação e a tomada de decisões funcionam de forma correta e a gestão consegue transmitir a todos que constituem a empresa um sentimento de pertença e de confiança.

Não existe qualquer tipo de mágoa ou de preferência por parte do casal em relação á empresa, lutando ambos, em conjunto, de forma equilibrada, para atingir as metas estabelecidas.

O casal diz não haver um controlo apertado sobre nenhum dos membros da gestão ou mesmo sobre o empregado, havendo apenas um controlo diário nas reuniões e nos finais de projecto.

O facto de o casal não sentir necessidade de haver um clima de pressão e de monitorização do trabalho um do outro, é também prova de que esta empresa não iria beneficiar com uma administração dita independente.

Não existe também competitividade ou qualquer tipo de rivalidade uma vez que o número de funcionários e a desigualdade das suas funções não permitem que este tipo de dinâmicas ocorra.

Por último, o processo de recrutamento não é desigual para membros da família fundadora, não havendo assim o risco de se contratar alguém com formações incompletas ou desajustadas para as funções que vai ocupar.

Podemos assim concluir que esta empresa não iria beneficiar em grande escala com uma administração privada e independente, uma vez que tendo em conta a dimensão reduzida da mesma e da análise de todos os parâmetros cima analisados, uma administração independente pouco iria acrescentar à gestão desta entidade.

Assim sendo, podemos dar a seguinte pontuação às respostas dadas pelos diferentes intervenientes segundo a escala de Likert para a asserção “**A gestão privada poderá ser mais eficaz pelo seu profissionalismo independente**”. Em que 1 é muito fraco e 5 é muito bom.

| Intervenientes Entrevistados | Pontuação |
|------------------------------|-----------|
| Fundador | 3,88 |
| Esposa do Fundador | 4 |
| Funcionário | 0 |

Tabela 4- Asserção 2: Escala de Likert (média) (Fonte: *elaboração própria*), 2021

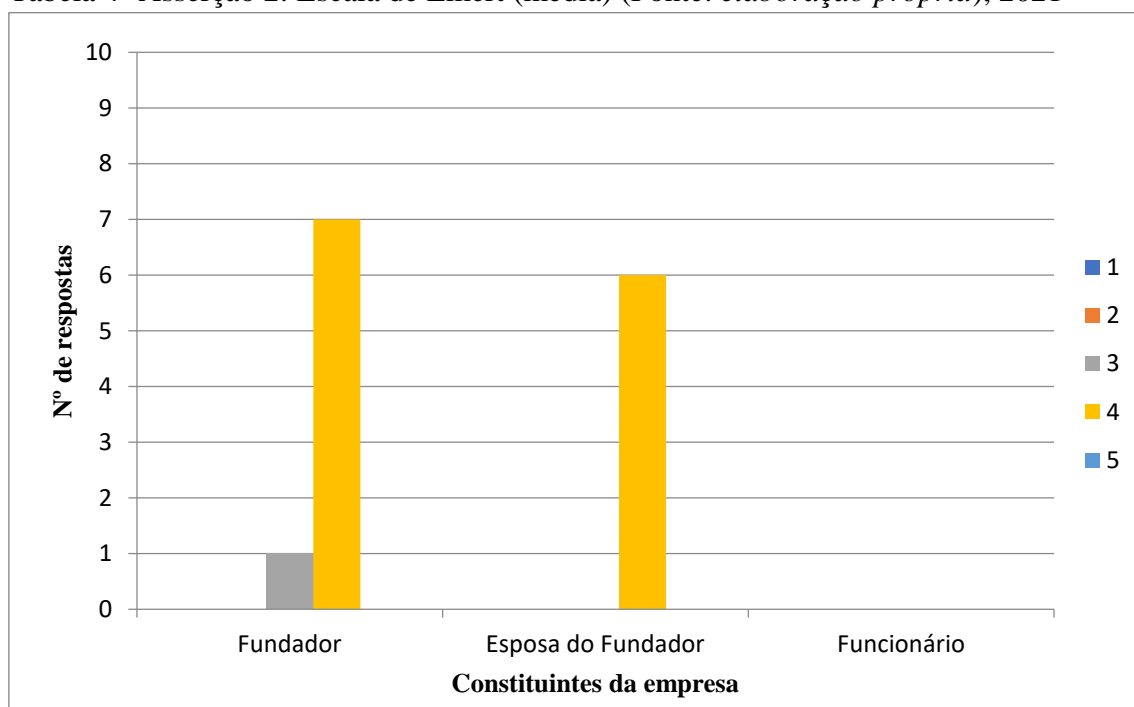


Gráfico 2- Asserção 2: Escala de Likert (Fonte: *elaboração própria*), 2021

Podemos concluir que a mulher do fundador e o próprio fundador contribuíram quase de igual forma com informação relevante para o desenvolvimento da asserção em questão, com uma média de 4 e 3,88 na escala de Likert respectivamente. O fundador deu sete respostas de nível 4 (bom), e uma de nível 3 (satisfatório), enquanto a mulher deu seis respostas de nível 4 (bom). Por outro lado, o funcionário em nada contribuiu para que se aprofundasse o estudo na área.

3.2.3. Asserção 3

A asserção 3 afirmava o seguinte: **“A pressão familiar pode influenciar a gestão.”**

Como já foi referido anteriormente, a pressão não é algo que seja sentido por nenhum elemento da empresa.

Numa EF quando o número de trabalhadores que fazem parte da família fundadora é consideravelmente grande, é comum existir este tipo de pressão entre membros. Esta pressão existe porque há a necessidade enquanto empresa de manter a reputação e a posição de mercado relativamente aos concorrentes e ao público alvo.

Esta pressão que é referida por Tagiuri and Davis (1996) é consequência do policiamento constante de uns membros relativamente a outros membros da família, quer sejam estes parte da equipa de gestão da empresa ou apenas funcionários da mesma.

Pode ter diferentes tipos de intensidade a pressão sentida entre membros, dependendo da forma como é executada e da posição do elemento na empresa, podendo resultar na sensação de falta de privacidade e mais tarde até em pressão constante no ambiente de trabalho.

Esta pressão que se gera entre membros do núcleo familiar não é algo que seja positivo num ambiente empresarial, podendo dar a impressão a alguns elementos que o fundador não tem confiança neles ou que já não existe a confiança e a lealdade que havia outrora.

“...não, não sinto essa pressão. Estamos juntos e trabalhamos juntos há muito tempo por isso sabemos o que cada um é capaz de fazer. Não sentimos a necessidade de andarmos a ver o que cada um está a fazer e se o está a fazer correctamente. Isso poderia trazer até problemas á nossa relação profissional e consequentemente pessoal, o que iria prejudicar e própria empresa em vez de beneficiar.” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

No caso da empresa estudada, não existem ainda novas gerações que contribuam activamente na mesma, uma vez que o casal só tem um filho e este não quer ter qualquer tipo de relação com a empresa da família.

Apesar desta situação, tanto o fundador como a esposa referem que é objectivo da equipa de gestão manter a organização dentro do núcleo familiar e continuar com a identidade familiar que esta tem actualmente.

“...o objectivo é que a empresa se mantenha como empresa familiar e mantenha assim a identidade familiar, carregando consigo os valores, objectivos e a própria cultura da organização que nós todos os dias trabalhamos para que se mantenha forte.” (esposa do fundador) 2 na escala de Likert

“...apesar de não termos filhos que pretendam continuar o trabalho aqui na empresa, pretendemos que a empresa seja entregue a membros familiares que vão ser primeiramente integrados na empresa, devendo ser devidamente formados para as funções que irão exercer.” (esposa do fundador) 3 na escala de Likert

A esposa do fundador refere ainda quando interrogada, que as novas gerações são uma fonte de juventude para as empresas nas mais variadas áreas, tanto na parte da gestão da empresa, no processo produtivo ou mesmo no processo de decisão. Admite ainda que sente que é algo que faz falta à empresa neste momento e que gostaria que a situação se alterasse num futuro próximo.

“Não, mas novas gerações seriam uma fonte de inovação para a empresa, e de input de opiniões muitas vezes decisivas no processo de decisão.” (esposa do fundador) 2 na escala de Likert

“...espero que a curto prazo essa situação se modifique e que possamos incluir novas gerações na empresa, principalmente na gestão da empresa. Sentimos falta de alguma mudança e de uma presença jovem e dinâmica, que traga novas formas de fazer as coisas e que nos ajude a gerir a empresa da melhor forma possível.” (esposa do fundador) 3 na escala de Likert

A introdução de novas gerações em EFs introduz modernidade e inspiração às empresas, facilitando os processos de *decision maker* e alterando a dinâmica da equipa.

Ao mesmo tempo, a incorporação de elementos de novas gerações retira pressão aos restantes membros, passando a atenção do grupo a recair sobre os elementos mais novos que necessitam desta, dada a pouca experiência que possuem. Outra vantagem da incorporação de membros de gerações mais novas é a de todos os membros da família se sentirem incluídos pela empresa e de haver um restauro da sensação de confiança e lealdade que muitas vezes esmorece com o tempo.

“...na realidade a integração de novas gerações são um grande passo para o futuro estável da organização, da harmonia e dinâmica do ambiente empresarial e até da manutenção de um propósito no dia a dia da empresa.” (esposa do fundador) 3 na escala de Likert

A questão dos incentivos monetários não é algo que seja política da empresa, pela simples razão de que sendo a empresa apenas constituída por três pessoas, e duas delas sendo o próprio fundador e respectiva mulher, não é necessário haver este tipo de recompensas. Todos estão motivados para atingir os objectivos da empresa e fazer com que esta tenha o máximo sucesso possível, uma vez que são estes quem mais beneficiam com isso.

“...nós não utilizamos qualquer tipo de incentivos monetários ou outras quaisquer recompensas pela obtenção de objectivos na empresa. Trabalhamos todos para atingir as mesmas metas e para alcançar os objectivos traçados para a empresa em cada período.” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

“...a dimensão da empresa não permite a utilização de certos tipos de instrumentos, nem achamos que seja necessário ou que fosse melhorar a mesma, pelo menos com a composição actual da empresa.” (esposa do fundador) 3 na escala de Likert

Como já referia Schulze et al. (2001), é recorrente que em empresas familiares não seja preciso haver recompensas ou incentivos monetários, pelo menos não da forma como são utilizados em empresas ditas comuns. Tal acontece porque na realidade, este tipo de incentivos não resulta em membros da família da mesma forma que resulta em funcionários, sem vínculo familiar à empresa.

Por outro lado, o facto de haver ligação ao núcleo familiar leva os membros desta a não se importarem de fazer certos sacrifícios em prol da empresa e do bem-estar desta, sejam estes sacrifícios relativos ao aumento de horas de trabalho, diminuição de férias ou pausas de descanso, diminuição dos próprios salários, entre outros.

Assim sendo, e depois de analisar este conjunto de informações, rapidamente se consegue perceber o porquê desta empresa em específico não utilizar qualquer tipo de incentivos ou recompensas associadas à obtenção de certos objectivos. Em primeiro lugar, esta empresa é demasiado pequena para utilizar qualquer plano de incentivos deste género, uma vez que apenas uma pessoa não é do núcleo familiar e este tipo de incentivos devem ser

utilizados apenas nesse tipo de indivíduos como referia Schulze et al. (2001) . Em segundo lugar, e visto que apenas exercem funções na empresa como membros da família fundadora, o fundador e a própria esposa, não é necessário aplicar um programa de recompensas uma vez que estes são os primeiros a querer que a empresa tenha sucesso e progrida no futuro. Por último, os membros familiares possuem normalmente um grande sentimento de lealdade e responsabilidade para com a organização, o que leva a crer que estes sujeitos queiram que a empresa atinja as metas estipuladas, não sendo por isso necessário este tipo de recompensas.

A não utilização de programas de incentivos está co-relacionado com a sensação de pressão em ambiente familiar uma vez que, a não utilização deste tipo de incentivos está relacionada em parte com a relação que os membros têm com a empresa. Se não utilizam programas de incentivos é por estes membros terem um alto sentido de responsabilidade e lealdade para com a empresa, o que leva a crer que existe confiança entre indivíduos e no que cada um deles executa na empresa diariamente, não devendo por isso haver pressão e policiamento entre membros.

Os salários são também normalmente mais baixos do que em membros da direcção de empresas não familiares, tal é justificável por estes elementos estarem dispostos a corroborar com salários mais acessíveis e a fazer sacrifícios pela empresa, uma vez que a fonte de rendimento da família é providenciada pela mesma.

Os sacrifícios feitos pelos membros do núcleo familiar, independentemente da posição que ocupam, são feitos por estes terem noção da importância que a empresa tem para a família e para o futuro de cada elemento que faz parte dela.

Elementos como uma visão difundida, uma cultura organizacional forte e vinculada, boas vias de comunicação, valores como a confiança e lealdade bem difundidos no ambiente organizacional da empresa, são todos elementos que levam a que a organização tenha sucesso e a que todos se sintam como iguais dentro dela, levando a que haja menos pressão entre indivíduos.

“...pressão não sinto, mas sim motivação para fazer mais e melhor.” (funcionário) 3 na escala de Likert

“...sinto que os valores são constantemente lembrados e transmitidos nas reuniões que temos diariamente...” (funcionário) 3 na escala de Likert

“...sinto-me completamente integrado dentro da empresa, mesmo só trabalhando aqui há mais ou menos um ano. A integração foi muito facilitada pelos patrões e senti um grande apoio da parte deles.” (funcionário) 3 na escala de Likert

“...apesar da dimensão da empresa, existe um grande dinamismo e vontade de fazer mais o que ajuda a que me sinta motivado sem ter incentivos monetários ou de outros géneros.” (funcionário) 4 na escala de Likert

O facto de a visão estar bem difundida dentro da empresa e entre os vários membros que a compõem, determina a forma como estes agem e se comportam em cada projecto que elaboram.

Os membros da equipa de gestão, ambos membros da família, não conseguem quantificar por si só se a visão e se as metas estabelecidas estão bem compreendidas pelos seus trabalhadores. É através dos resultados apresentados por estes que a direcção consegue tirar as ilações que precisa para avaliar o caso.

As reuniões diárias e de balanço que existem entre direcção e funcionário, são também uma das melhores formas de manter a visão da empresa presente, assim como as de final de projecto que permitem reforçar os objectivos da empresa e avaliar os desvios que possam ter sido feitos durante o mesmo, corrigindo-os.

Uma empresa em que a visão é bem comunicada e diariamente reafirmada, é mais facilmente uma empresa de sucesso, onde o clima é harmonioso, os funcionários sentem que sabem quais são os objectivos pessoais e colectivos, e por isso uma empresa mais produtiva.

É assim fácil de perceber que uma empresa com estas características dificilmente será uma empresa com altos níveis de pressão, pelo menos entre os membros familiares. Entre membros não familiares, pode acontecer que mesmo com as funções e os objectivos bem definidos, possa haver alguma fricção, principalmente se for uma empresa de maior dimensão e com potencialidade para haver mudanças de departamentos ou de áreas de trabalho.

“...as reuniões diárias são fundamentais para conseguirmos trocar ideias e percebermos se a parte que produz o projecto e gere mais directamente com os materiais, tem algum tipo de dificuldades com as abordagens dadas aos projectos e se existe algo que se possa fazer de diferente para facilitar todo o processo.” (fundador) 4 na escala de Likert

“... normalmente reafirmamo-la (a visão) em reuniões diárias do tipo organizacional e por reuniões semanais de balanço.” (fundador) 3 na escala de Likert

Depois de tudo isto, e de analisarmos as diferentes matérias que podem ter influência na forma como a pressão é sentida dentro duma empresa familiar, chegamos à conclusão de que esta empresa não sofre de pressão no seu ambiente empresarial e consequentemente, não existe qualquer tipo de pressão a influenciar a gestão e a forma como a equipa de gestão governam a organização.

Apesar de nesta empresa não haver pressão no ambiente organizacional da empresa, não significa que tal não possa suceder noutras organizações do tipo familiar. Se houver pressão entre familiares e um sentimento de falta de privacidade ou de falta de confiança nas capacidades individuais de cada um, é muito provável que estes ressentimentos e a falta de confiança gerem problemas na gestão da empresa, sendo por isso necessário haver neste tipo de empresas uma comunicação muito bem desenvolvida e uma grande proximidade entre membros da família. Estes factores, entre outros, podem ajudar a que não se criem problemas entre membros familiares envolvendo posteriormente a organização, comprometendo-a.

Assim sendo, podemos atribuir a seguinte pontuação às respostas dadas pelos diferentes intervenientes segundo a escala de Likert para a asserção “**A pressão familiar pode influenciar a gestão.**” Em que 1 é muito fraco e 5 é muito bom.

| Intervenientes Entrevistados | Pontuação |
|-------------------------------------|------------------|
| Fundador | 3,50 |
| Esposa do Fundador | 3 |
| Funcionário | 3,25 |

Tabela 5- Asserção 3: Escala de Likert (média) (Fonte: *elaboração própria*), 2021

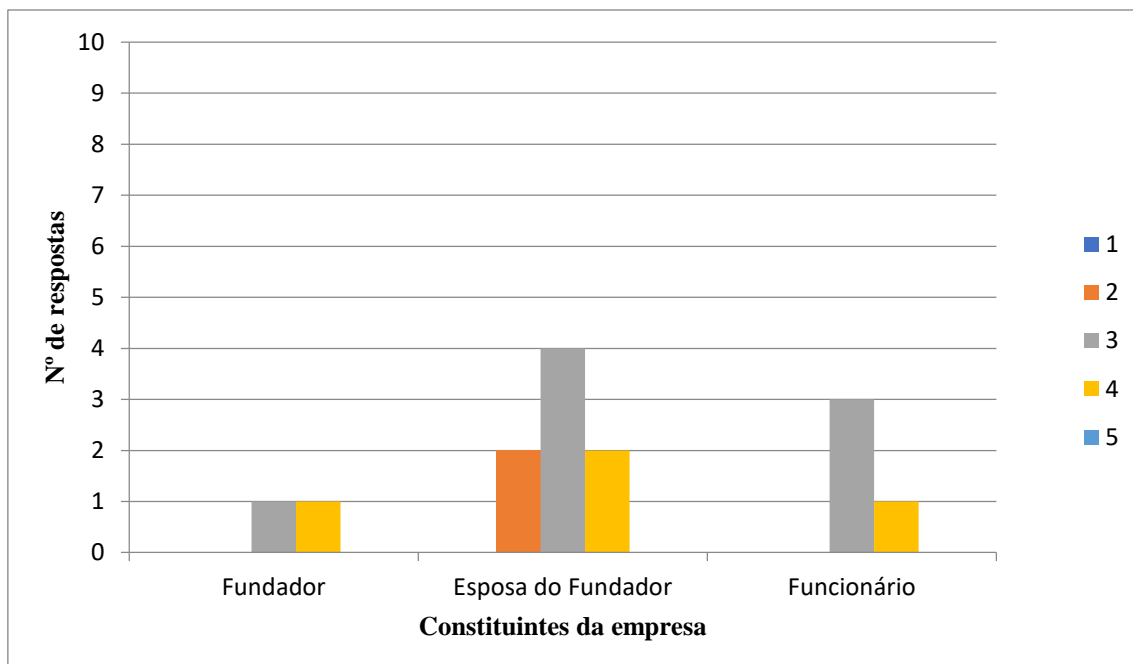


Gráfico 3- Asserção 3: Escala de Likert (Fonte: *elaboração própria*), 2021

Podemos concluir que todos os intervenientes da empresa contribuíram em média, praticamente de igual forma com informações relevantes para o desenvolvimento desta asserção. O fundador contribuiu em média 3,50 na escala de Likert, seguindo-se do funcionário com uma média de 3,25 e por último a esposa do fundador com uma média de relevância de 3 na escala de Likert. A esposa do fundador deu quatro respostas de nível 3 (satisfatório), duas de nível 2 (fraco) e duas de nível 4 (bom). O fundador deu uma resposta de nível três (satisfatório) e outra de nível 4 (bom) e o funcionário uma resposta de nível 4 (bom) e três de nível 3 (satisfatório).

3.2.4. Asserção 4

A asserção 4 afirma o seguinte: **“O correto funcionamento dos controlos de gestão permite uma maior eficiência”**.

A empresa estudada já revelou dar primazia a controlos interactivos, pessoais e culturais, complementando-os depois com controlos mais formais como os de resultados, em áreas que precisam de informação mais formalizada para funcionarem de forma correta e eficiente.

O fundador da empresa admitiu utilizar controlos pessoais, interactivos e culturais complementando-os depois com controlos como os de resultados. Esta escolha de controlos de gestão é compreensível dada a dimensão da empresa, e o reduzido número de empregados que esta comporta.

Sendo esta uma empresa de pequena dimensão com apenas um funcionário, é normal que os controlos escolhidos sejam preferencialmente os informais uma vez que o número de departamentos e de elementos existentes na empresa é reduzido, não havendo a necessidade de se aplicarem controlos mais rígidos e complexos.

Apesar desta situação o fundador refere que sempre que haja necessidade e se sinta que os controlos informais possam pôr em causa os objectivos estipulados para a empresa, se utilizem controlos formais. Os controlos de acção são um exemplo de controlo formal, que providenciam á gestão um maior nível de rigor, transparência, e eficácia. Este tipo de controlo

tem sempre que existir com mais ou menos força dentro de uma organização que seja organizada e que funcione correctamente. É indispensável haver orçamentos para áreas como a produção, ou a definição de objectivos para as diferentes áreas.

“...os controlos de gestão utilizados baseiam-se na confiança interpessoal inerente à relação que existe entre os membros da gestão. Mas sim, dá-se alguma importância a controlos que dêem alguma prioridade às relações interpessoais desde que não ponham em causa os objectivos empresariais” (esposa do fundador) 4 na escala de Likert

“...sempre que necessário utilizamos controlos mais formais que nos dão informação mais rigorosa e transparente.” (fundador) 4 na escala de Likert

“...julgo que para a dimensão de empresa que temos e para o volume de negócios que normalmente operamos, o mais eficaz é a utilização das duas vertentes de controlos de gestão. Funcionamos desde sempre assim, e tem corrido bem.” (fundador) 4 na escala de Likert

O predomínio da utilização de controlos informais por parte da empresa reforça a ideia de que as empresas familiares escolhem normalmente este tipo de controlo de gestão.

Apesar disto, os controlos formais são tipicamente utilizados entre funcionários e membros não familiares. Esta situação é explicável por haver uma menor lealdade, confiança, e entrega à empresa entre trabalhadores que não fazem parte da família fundadora, havendo uma maior necessidade de os controlar e de haver um conjunto de procedimentos em acção para os moldar, levando a que haja um maior escrutínio dos mesmos.

Entre membros da família fundadora, é normal que haja a preferência por controlos informais, tanto pessoais, como interactivos, ou culturais, tendo este último um grande impacto neste tipo de empresas, resultado da sua formação.

A utilização deste tipo de controlos é compreensível por haver entre este tipo de indivíduos um sentimento de pertença e uma profunda ligação à empresa, não sendo necessário por isso haver um escrutínio tão rigoroso destes membros. Também o facto de alguns destes indivíduos fazerem parte da direcção/gestão da empresa leva a não que não seja necessário haver a formalização destes mesmos controlos.

Os controlos pessoais atuam entre membros familiares mas também entre não familiares, e estão normalmente ligados à ideia da auto monitorização, ou seja, de os trabalhadores terem presente o que a empresa espera deles, automonitorizando-se e escolhendo comportamentos que beneficiem a empresa.

Os controlos interactivos surgem formalmente em reuniões entre a equipa de gestão e os trabalhadores, onde existe a troca de ideias e o debate de estratégias utilizadas pela empresa. Estas reuniões devem ser diárias e devem conseguir transmitir uma sensação de confiança e inclusão aos funcionários, passando a ideia de que estes fazem parte da empresa e de que são indispensáveis para o sucesso da mesma.

Por outro lado, este controlo pode ser utilizado informalmente no dia-a-dia da empresa de forma involuntária durante contactos espontâneos entre gestores e funcionários.

Já os culturais surgem no dia-a-dia da organização de forma quase natural, através da assimilação em reuniões de quais são os objectivos a atingir ou quais são os valores da empresa. Se a organização tiver trabalhadores antigos na casa, estes podem ajudar a que a cultura seja difundida mais facilmente entre os restantes funcionários, garantindo que os mais recentes na casa percebem a cultura da organização e a executam diariamente.

“...as reuniões diárias são fundamentais para conseguirmos trocar ideias e percebermos se a parte que produz o projecto e gere mais directamente com os materiais, tem algum tipo de dificuldades com as abordagens dadas aos projectos e se existe algo que se possa fazer de diferente para facilitar todo o processo.” (fundador) 3 na escala de Likert

“... normalmente reafirmamo-la (a visão) em reuniões diárias do tipo organizacional e por reuniões semanais de balanço.” (fundador) 3 na escala de Likert

Nesta organização não se pode dizer que a utilização de controlos informais põe em causa a organização ou os objectivos da mesma. Por ser uma empresa com uma dimensão pequena, com apenas um funcionário e com um volume de negócios reduzido, não existe a necessidade de se usarem controlos que se utilizam normalmente em empresas multinacionais, com milhões de euros de volume de negócio por ano. O facto de haver uma forte cultura organizacional na empresa, leva a que haja uma boa capacidade de comunicação e uma grande proximidade entre gestão e funcionários, o que faz com que os mecanismos informais cheguem em boa parte para conseguir gerir a empresa de forma eficaz.

No entanto, numa empresa com uma dimensão maior, com centenas de funcionários por departamento, e com inúmeras pessoas na direcção, é muito provável que os controlos informais não sejam suficientes para assegurar a manutenção da empresa de forma eficiente. Nesse caso é necessário a utilização de controlos formais e informais, dependendo da área em questão, como já foi explicado anteriormente.

A única área completamente formalizada geralmente é a área de recrutamento de pessoal, para além de alguns controlos formais que se vão utilizando em determinadas áreas, uma vez que é sempre necessário o controlo do desempenho financeiro ou dos custos de produção.

A parte do recrutamento de pessoal é realmente a única área completamente formalizada, tendo procedimentos em vigor assim como etapas que têm de ser seguidas. No entanto são poucas as vezes que se iniciam processos de recrutamento para a empresa dada a reduzida necessidade de contratação que esta tem.

“...o recrutamento de pessoal para a empresa é muito esporádico, não temos necessidade de aumentar a nossa equipa de momento.” (fundador) 2 na escala de Likert

“...o recrutamento de pessoal é composto por procedimentos que estão implementados desde o início da fundação da empresa e que foram sendo adaptados de acordo com as necessidades” (fundador) 3 na escala de Likert

Na empresa em questão, como já foi referido, não existe o favorecimento de membros da família fundadora no processo de recrutamento, havendo imparcialidade por parte da equipa de gestão, o que é o oposto do que normalmente ocorre em empresas familiares.

Esta imparcialidade por parte da gestão leva a que se possa concluir que esta empresa utiliza correctamente os controlos de gestão na área de RH e por isso não tem necessidade de colmatar as deficiências que possam ser causadas pelo recrutamento de membros da família com reduzidas ou com qualificações impróprias, como acontece com outras empresas com esta constituição.

No entanto, na maior parte das EFs existe a necessidade da utilização de diferentes géneros de controlos de gestão no departamento de recursos humanos, para colmatar as consequências negativas de algumas contratações indevidas de membros, podendo estas virem a ser mais ou menos relevantes dependendo das funções em questão.

A forma mais comum de as empresas tentarem colmatar as deficiências sentidas é através da frequência obrigatória em formações e conferências por parte dos membros que têm défice de qualificações e experiência para as funções que ocupam. A frequência nestas formações por parte destes trabalhadores permite que estes colmatem as deficiências sentidas e consigam atingir os níveis que a empresa precisa que estes atinjam para atingir as metas propostas. A frequência neste tipo de formações ajuda ainda a que haja uniformidade nos departamentos relativamente ao nível de qualificações e sabedoria que existe na área de trabalho.

A participação em reuniões é também importante para que os membros sintam que fazem parte da organização e que o seu papel nela é importante. Para além disto, a participação em reuniões serve para que estes ganhem a percepção de como funciona a empresa e de como funciona a dinâmica entre gestores e trabalhadores. (Tsao, Chen, Lin, & Hyde, 2009) Assim como a existência de uma avaliação de desempenho é importante por permitir á gestão avaliar o desempenho e a evolução de novos membros.

Podemos afirmar que em geral, as empresas familiares têm uma relação positiva com a prática de controlos de gestão na área de recursos humanos. Esta prática é mais comum entre membros não familiares, pelo simples facto de entre membros do núcleo familiar haver maior cumplicidade e responsabilidade para com a empresa, sabendo cada individuo o seu papel, mesmo não havendo a formalização dos seus deveres e objectivos.

Controlos como programas de incentivos, avaliação de desempenho ou formações são exemplos de controlos que funcionam na maior parte das empresas familiares. (Carlson, Upton, & Seaman, 2006)

Podemos assim concluir que a correta utilização dos controlos de gestão permite uma maior eficiência em geral, no entanto temos sempre que adequar à área em causa. No caso da área de RH realmente parece que a formalização e utilização de controlos trazem benefícios á performance, pelo menos entre membros não familiares ou a familiares que necessitam de se enquadrar e uniformizar conhecimentos. Entre membros familiares chega-se mais uma vez á conclusão que a maior parte dos controlos não são utilizados ou são menos formalizados.

Assim sendo, podemos dar a seguinte pontuação às respostas dadas pelos diferentes intervenientes segundo a escala de Likert para a asserção **“O correto funcionamento dos controlos de gestão permite uma maior eficiência”**. Em que 1 é muito fraco e 5 é muito bom.

| Intervenientes Entrevistados | Pontuação |
|-------------------------------------|------------------|
| Fundador | 3,17 |
| Esposa do Fundador | 4 |
| Funcionário | 0 |

Tabela 6- Asserção 4: Escala de Likert (média) (Fonte: *elaboração própria*), 2021

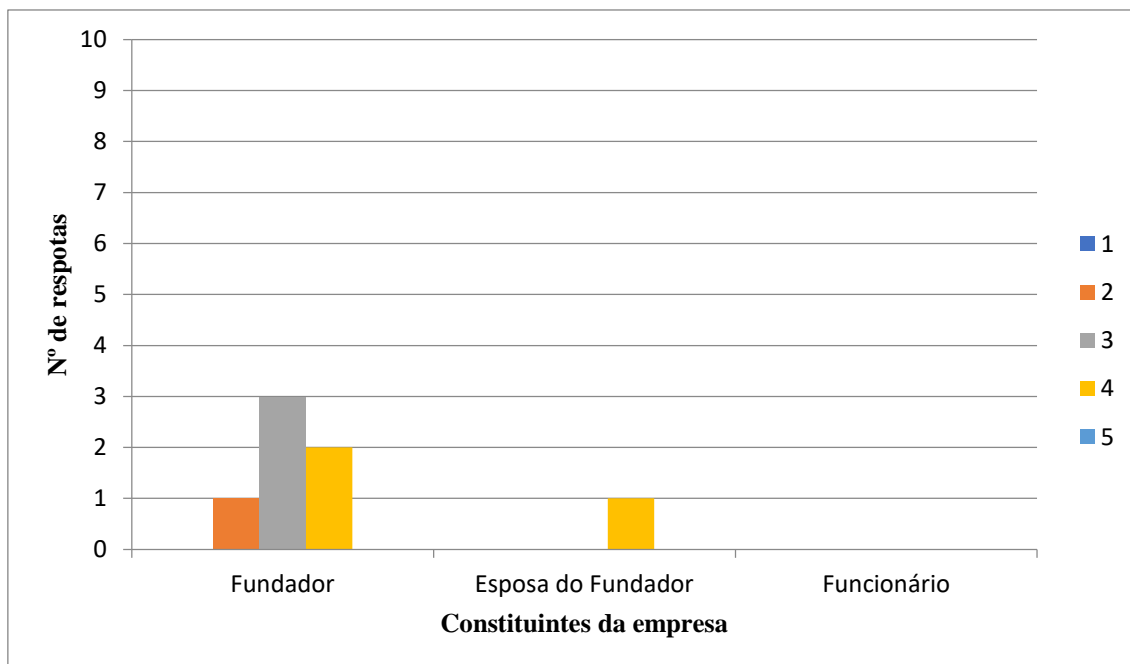


Gráfico 4- Asserção 4: Escala de Likert (Fonte: *elaboração própria*), 2021

Podemos concluir que o sujeito da empresa que mais contribuiu, em média, com informação relevante para o desenvolvimento desta asserção foi a esposa do fundador com uma média de 4 na escala de Likert. Posteriormente segue-se o próprio fundador com uma média de 3,17 e por fim o funcionário, que em nada contribuiu para o desenvolvimento da mesma. O fundador deu três respostas de nível 3 (satisfatório), duas de nível 4 (bom) e apenas uma de nível 2 (fraco). A mulher do fundador deu apenas uma resposta de nível 4 (bom).

Conclusão

Esta dissertação tem o objectivo de adicionar informação e conteúdo à temática das empresas familiares que são tão importante no universo das empresas portuguesas e da própria economia interna, que são as Empresas Familiares.

Ao tentarmos perceber os contornos em que existem e como operam e funcionam no seu dia-a-dia, percebemos o porquê de se diferenciarem das restantes empresas e do sucesso e valor que conseguem alcançar pela conjugação única de factores que advêm do facto de trabalharem em família e com pessoas que conhecem desde sempre.

Ao longo da revisão da literatura fomos analisando temas que nos ajudaram a perceber este estilo de empresas, começando desde logo pelas diferentes definições que ao longo dos anos têm evoluído, ficando cada vez mais completas e com uma forma mais moderna de ver estas empresas.

Passamos depois para as características que são comuns a todas as EFs e as possíveis vantagens e desvantagens que podem daí surgir. Podemos realçar os Papéis Simultâneos, a Identidade Partilhada, a Linguagem Interna e os Objectivos Partilhados como as principais características que diferenciam estas empresas das demais.

Os controlos de gestão e a forma como as empresas familiares os utilizam foi outro dos temas que se escolheu para investigar na revisão da literatura. Percebemos que a maior parte destas empresas utilizam controlos informais mas que apesar desta realidade existe a necessidade da utilização de controlos formais em áreas e departamentos que necessitam de controlar o lado económico-financeiro. Dentro dos controlos informais podemos destacar os interactivos e os culturais, que foram os que mais se realçaram ao longo deste estudo, assim como os mais utilizados pela empresa analisada no caso prático.

Analisamos depois as características que se costumam encontrar nos SCG de uma empresa familiar e comparamos com as características encontradas no SCG da empresa estudada no caso prático, para conseguirmos verificar se estas se assemelhavam. A forma pouco exaustiva como a maior parte das EFs utilizam os controlos de gestão e a preferência por controlos informais são das principais características de SCG de uma empresa dita familiar, o que foi comprovado com a empresa estudada. Uma cultura organizacional vincada ou o facto de os intervenientes não sentirem a necessidade de incentivos monetários são outras duas características muito recorrentes entre EFs, e que foram encontradas na empresa utilizada no caso prático.

Assim a revisão da literatura foi extremamente importante para percebermos o que é uma EF e de que forma este tipo de empresas funciona em termos de gestão, mas também em termos pessoais e de recursos humanos. O que os motiva, de que forma trabalham e que problemas os membros podem sentir por trabalharem em família e terem uma experiência conjunta de vida.

Com o decorrer do estudo percebemos que para retirar conclusões exactas e para conseguirmos aprofundar a informação previamente existente, teríamos de elaborar um caso de estudo. Recorreu-se à metodologia qualitativa por se tratava de um caso de estudo com base numa empresa familiar e a análise teria uma população reduzida, em que a flexibilidade do processo seria importante para o seu sucesso.

Ao longo do estudo de caso foram sendo analisadas asserções providas com diferentes afirmações que foram elaboradas a partir da revisão da literatura.

A primeira asserção referia-se ao facto de as empresas familiares normalmente procurarem a identidade no próprio fundador. Depois de analisada, concluímos que a empresa em questão tem em consideração os valores, objectivos, missão, assim como outras

componentes que demonstram que a empresa absorveu e difundiu a identidade do fundador entre os intervenientes da empresa, assim como demonstra interesse em manter a empresa no núcleo familiar, o que facilita a manutenção da identidade da mesma, comprovando a afirmação. O facto de se utilizarem controlos informais e de a gestão ser pouco exaustiva e rígida com os controlos utilizados realça a confiança e lealdade que existe entre gestão e funcionário, mas também entre membros da gestão. Também o facto de haver reuniões diárias que reafirmam os objectivos a atingir, os valores da empresa e o que se espera de cada um dos intervenientes da empresa, leva a que se chegue á conclusão de que esta empresa tem a preocupação de manter a identidade do fundador viva.

Podemos concluir pelo método de análise utilizado que o fundador teve uma percentagem de 71,43% relativamente ao grau de importância das respostas dadas durante a entrevista e que permitiram o estudo desta. A esposa do fundador teve uma percentagem de 28,57% relativamente ao grau de importância das respostas dadas durante a entrevista. O funcionário não teve respostas que fossem relevantes ou suficientes para o desenvolvimento da asserção em causa. Sendo esta asserção referente á relação que existe entre fundador e empresa, é perfeitamente normal que seja o próprio fundador a dar as respostas com mais relevância para o estudo desta asserção.

A segunda asserção referia que a gestão privada é mais eficaz do que a gestão elaborada por uma empresa familiar, devido ao seu profissionalismo independente.

No caso da empresa estudada chegamos á conclusão de que tal não acontece. O primeiro motivo aparente é o facto de ser uma empresa de tamanho reduzido. Com apenas dois gestores e um funcionário. Por estes dois gestores serem um casal e serem co-gestores da organização existe uma harmonia muito importante em termos de valores e objectivos e a prática dos mesmos na empresa e fora desta. A definição de funções na empresa, e a separação da relação pessoal e profissional está estabelecida entre gestores o que leva a que não haja erros na gestão da empresa causados por problemas pessoais. Problemas que poderiam surgir em empresas maiores e com mais membros familiares envolvidos, como a hierarquia e o papel de cada um destes na empresa, comunicação entre membros familiares, a competitividade e rivalidade que poderia haver entre entes queridos ou mesmo o tipo de tempo que cada um destes despense na empresa, não ocorrem nesta empresa. Por tudo isto a afirmação não se confirma nesta empresa, no entanto, podemos aceitar que em empresas com maior grau de importância e tamanho, possam existir problemas decorrentes do facto de serem empresas familiares e que estes problemas possam vir a afectar a forma como a organização é gerida.

Em termos de quem mais contribuiu com informação relevante para com o desenvolvimento do estudo desta asserção, podemos considerar que o próprio fundador contribuiu em 53,85%, seguindo-se da mulher com 46,15%, sendo que o funcionário em nada contribuiu com informação significativa para o estudo. Mais uma vez é relativamente fácil de se perceber o porquê de ser o fundador e a esposa a darem respostas significativas e importantes para a compreensão do caso e da gestão de uma empresa familiar, uma vez serem estes os gestores e os fundadores da empresa em questão. Por outro lado, o funcionário encontra-se apenas há um ano na empresa em questão, podendo não ter a percepção de algumas dinâmicas e práticas de gestão da mesma.

A terceira asserção referia-se á pressão familiar pode influenciar a gestão e a maneira desta ser elaborada. O estudo desta asserção é similar à da última asserção, o facto de esta empresa ter uma natureza familiar de reduzida dimensão leva a que mais uma vez a pressão sentida entre membros seja quase insignificante. A pressão aqui implícita é sinonimo de policiamento por parte de membros da gestão assim como entre funcionários e normalmente tem como consequência o sentimento de falta de privacidade ou de confiança por parte da gestão na pessoa em questão. Ora, como a gestão é composta por um casal que, como vimos,

tem uma relação de respeito e de confiança pelo trabalho um do outro e apenas um funcionário com quem existe um clima de lealdade e confiança, havendo um ambiente de trabalho harmonioso e com boa comunicação, podemos confirmar que neste caso esta afirmação também não se confirma. No entanto, podemos aceitar que mais uma vez, numa organização com um maior número de trabalhadores e de pessoas pertencentes ao núcleo familiar, tal poderia acontecer, sendo a comunicação essencial para a resolução deste tipo de situações.

No que toca ao grau de relevância das respostas dadas pelos sujeitos constituintes da empresa durante o estágio das entrevistas, podemos referir que a mulher do fundador foi quem mais contribuiu para o estudo desta asserção com uma percentagem de 50% de informação relevante, seguindo-se o marido e o funcionário com 50%. Neste caso a asserção referia-se á pressão sentida entre membros familiares mas também à pressão que estes exercem sobre o ambiente empresarial, o que leva à necessidade de haver o testemunho de todos os membros da empresa durante a fase das entrevistas, tanto da equipa de gestão como do funcionário, havendo por isso congruência na informação retirada.

Finalmente, a quarta asserção referia que o correto funcionamento dos controlos de gestão permite que a empresa tenha um maior grau de eficiência.

Em geral as EFs escolhem primordialmente controlo informais o que também acontece com a empresa estudada no estudo de caso. O fundador admitiu, utilizar controlos que dão preferência ao lado interpessoal em vez de controlos que dão foco aos resultados e ao que cada um dos membros produz. Mais uma vez a dimensão física e financeira da empresa permite entender a utilização preferencial de controlos informais pela empresa. Assim, neste caso consideramos que os métodos utilizados pela organização embora informais e pouco exaustivos, são suficientes para que a empresa atinja as metas propostas e seja assim eficiente. Como foi realçado nas restantes asserções, com o aumento da empresa, do número de funcionários e do volume de negócios, torna-se inevitável a necessidade de controlos mais rígidos e formais para que se consigam controlar e supervisionar as necessidades das diferentes áreas de trabalho.

Em termos do método de análise utilizado podemos concluir que o fundador foi quem mais contribuiu com informação relevante para o estudo da asserção em causa com uma percentagem de 66,67%, seguindo-se a mulher com 33,33%. O funcionário neste caso não teve qualquer tipo de intervenção relevante para o desenvolvimento do tema em questão. Dado a asserção em causa abordar o tema do funcionamento dos controlos de gestão da empresa e as práticas de gestão na mesma, é perfeitamente compreensível ser o casal a ter o *input* com maior grau de importância, uma vez que são estes os gestores da mesma.

Limitações de Estudo

Podemos dizer que em geral e por se tratar de uma empresa pequena, existem muitas limitações no tipo de conclusões que conseguimos retirar com o estudo de caso. As conclusões retiradas com uma empresa desta dimensão nada terão a ver com as retiradas numa empresa multinacional e com um volume de negócios de milhões, no entanto, podemos extrapolar a literatura e as ilações retiradas a todas as empresas familiares, tendo a noção de que o tamanho e mesmo o tipo de mercado em que atuam pode influenciar o tipo de *outcome*.

Também a forma como as entrevistas e a ida às instalações foram executadas, devido ao contexto de pandemia que vivemos, teve repercussões no tipo de investigação elaborada durante o estudo de caso. As visitas às instalações foram muito breves e as entrevistas elaboradas via email, tentando retirar o máximo de informação de cada questão e pedindo para que elaborassem as respostas ao máximo para que se conseguisse retirar o máximo de informação possível.

Pistas para Investigações Futuras

Para estudos futuros seria importante haver o aprofundamento de estudos em empresas com a composição e dimensão da empresa utilizada no caso prático, ou seja, com um número reduzido de membros familiares, para que se consiga perceber mais rigorosamente a diferença que existe em relação a empresas familiares com uma família inteira presente na organização. A influência da dimensão e da composição da EF nos controlos utilizados e na gestão executada na empresa, seriam também temas relevantes para futuras investigações. Assim como seria importante a investigação das alterações na gestão e na visão da empresa decorrentes do passar de gerações e da alteração dos tempos, alterando a forma da empresa ver o mundo e do mercado em que se insere.

Bibliografia

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. J. F. b. r. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *15*(1), 45-58.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. J. T. Q. J. o. E. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *122*(2), 647-691.
- Bøhren, Ø., Stacescu, B., Almli, L. F., Søndergaard, K. L. J. J. o. F., & Analysis, Q. (2019). When Does the Family Govern the Family Firm? , *54*(5), 2085-2117.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. J. J. o. S. B. M. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: an analysis of family-owned SMEs. *44*(4), 531-543.
- Chatterjee, D. J. G. B. R. (2014). Management control systems and Hofstede's cultural dimensions: An empirical study of innovators and low innovators. *15*(3), 565-582.
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., & Shevlin, T. J. J. o. f. e. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? , *95*(1), 41-61.
- Chenhall, R. H. J. A., organizations, & society. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *28*(2-3), 127-168.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. J. E. t., & practice. (1999). Defining the family business by behavior. *23*(4), 19-39.
- Corbetta, G., Salvato, C. J. E. T., & Practice. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *28*(4), 355-362.
- Cronqvist, H., Nilsson, M. J. J. o. F., & analysis, Q. (2003). Agency costs of controlling minority shareholders. 695-719.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*: Jossey-Bass San Francisco.
- Fahlenbrach, R. J. J. o. f., & Analysis, Q. (2009). Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance. 439-466.
- Ferreira, A., & Otley, D. J. M. a. r. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *20*(4), 263-282.
- Gerring, J. J. A. p. s. r. (2004). What is a case study and what is it good for? , 341-354.
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. J. J. o. E. S. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *31*(2), 410-435.
- Kotlar, J., De Massis, A. J. E. T., & Practice. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *37*(6), 1263-1288.
- Langfield-Smith, K. J. A., organizations, & society. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *22*(2), 207-232.
- Maury, B. J. J. o. c. f. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *12*(2), 321-341.
- McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson Jr, G. V., & Mishra, C. S. J. R. o. F. e. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *7*(1), 1-19.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*: Pearson Education.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. J. J. o. c. f. (2007). Are family firms really superior performers? , *13*(5), 829-858.

- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. J. J. o. b. v. (1997). Correlates of success in family business transitions. *12*(5), 385-401.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. J. F. b. r. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *15*(3), 205-222.
- Ohman, A. J. J. o. r. m. (2005). Qualitative methodology for rehabilitation research. *37*(5), 273-280.
- Otley, D. J. M. a. r. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *10*(4), 363-382.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45): American Psychological Association.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. J. O. s. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *12*(2), 99-116.
- Serapioni, M. J. C., & Coletiva, S. (2000). Qualitative and quantitative methods in social research on health: some strategies for integration. *5*(1), 187.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business Press.
- Sorenson, R. L. J. F. B. R. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *13*(3), 183-200.
- Tagiuri, R., & Davis, J. J. F. b. r. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *9*(2), 199-208.
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S., & Hyde, W. J. F. b. r. (2009). Founding-family ownership and firm performance: The role of high-performance work systems. *22*(4), 319-332.
- Ussman, A. M. J. E. d. G. (1996). As empresas familiares: características e problemática. *3*(1), 19-26.
- Yin, R. K. J. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *3*(1), 97-114.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. J. J. o. B. r. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *60*(10), 1070-1079.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., Brush, C. G. J. E. T., & practice. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *37*(2), 229-248.

Webgrafia

Associação das empresas familiares. (n.d.). *Mensagem do Presidente*. Retrieved May 31, 2021, from <https://empresasfamiliares.pt/about-us/mensagem-do-presidente/>

Apêndice

I. Guião de Entrevista

Familiares:

- 1- Qual é a visão/missão da empresa?
- 2- A visão é partilhada por todos os membros da família da mesma forma?
- 3- Os valores e a visão da empresa são respeitados por todos os membros, como é comunicada?
- 4- Como pretendem alcançar a visão da empresa?
- 5- Existem objectivos a longo prazo de manter a empresa como familiar? (manter a identidade, objectivos, valores, etc.)
- 6- De que forma planeiam alcançar a visão pretendida?
- 7- De que forma conseguem fazer o acompanhamento do que se passa intrinsecamente em cada área da empresa?
- 8- Que presença é que têm no mercado nacional e mundial? Frequentam conferências na área de trabalho?
- 9- Têm o hábito de frequentarem formações? E o funcionário?
- 10- De que forma é exercido os controlos de gestão e que métodos são aplicados? (controlos pessoais, culturais, etc.) Ou seja, preferem que dentro da empresa se utilizem controlos que dêem prioridade às relações pessoais ou preferem controlos que apenas dêem importância à obtenção de objectivos?
- 11- Existe simultaneidade de papéis dentro da empresa? Ou seja, se um membro da gestão é ao mesmo tempo filho ou marido de outra pessoa na gestão. Sente que tal por vezes pode dificultar certas decisões?
- 12- Considera haver falta de competitividade dentro da empresa, mesmo entre funcionários, e que tal pode levar a empresa a não progredir? Se sim, considera que apesar de tal acontecer, as vantagens de trabalhar com familiares são superiores?
- 13- Sentem que por vezes existe o sentimento de rivalidade para com a própria empresa, no sentido de que certo membro da família pode dar preferência a fazer sacrifícios em prol desta do que em prol de tempo passado com a família por exemplo? Se sim, considera que este sentimento de mágoa pode vir a trazer ressentimentos e a deteriorar o ambiente de trabalho dentro da empresa?
- 14- Sente haver pressão por parte de outros familiares e conseqüentemente falta de individualidade e privacidade dentro da empresa? Se sim, considera que esse factor pode levar ao deterioramento do ambiente empresarial?
- 15- Existem membros de diferentes gerações a contribuir para o processo de decisão? Se não, considera que tal poderia vir a ser um factor importante para a obtenção de diferentes pontos de vista? Quem se encontra mais predisposto a inovação na empresa?
- 16- Dão preferência a controlos formais ou informais? Considera que é necessário a utilização de controlos formais para que a empresa que a empresa progrida e seja

eficaz, não deixando apenas se reger por sentimentos como a lealdade e a confiança?

- 17- Considera que existe a facilitação a membros da família a serem contratados, mesmo que ainda não tenha sido o caso, em comparação com membros não familiares, mesmo que sem as qualificações necessárias para o cargo? Se sim, considera que a execução de formações e outras actividades do género podem amenizar esta situação? Com que regularidade são feitas estas formações na empresa e a quem são dirigidas?
- 18- Como avaliam o desempenho dos funcionários e membros da gestão? Existe algum programa de incentivos?

Funcionários:

- 1- Sente-se valorizado pela empresa?
- 2- Sente-se integrado na empresa? Foi fácil esse processo?
- 3- Sente pressão sobre os seus comportamentos na empresa?
- 4- Sente que sabe os valores/objectivos da empresa e que lhe foi correctamente transmitido o que é se espera de si e do seu trabalho?
- 5- Qual é o seu posto de trabalho? Há quanto tempo o realiza? Frequenta formações de forma habitual?
- 6- Sente-se motivado a atingir os objectivos propostos pela gestão? Acha que essa motivação poderia alterar se houvessem incentivos monetários?

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
Auditoria

Controlo de Gestão em Empresas Familiares

Beatriz Gamito

Dissertação de Mestrado

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob
orientação de Alcina Dias

Beatriz Gamito Controlos de Gestão em Empresas

Familiares

06/2017

