



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

MICAELA
GUADALUPE
BORGES VIDAL
FONSECA DA
GAMA

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO

Dissertação submetida como requisito para
obtenção do grau de Mestre em Ciências
Empresariais – Ramo PME

ORIENTADORAS

Professora Doutora Sandrina Moreira

Professora Doutora Boguslawa Sardinha

NOVEMBRO - 2024

MICAELA
GUADALUPE
BORGES VIDAL
FONSECA DA
GAMA

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE
LIDERANÇA E SUCESSÃO EM UMA
EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE
CASO**

JÚRI

Presidente: Prof. Adjunto Henrique Manuel
Pimentel Reis, Instituto Politécnico de Setúbal

Orientador: Prof.^a Coordenadora Boguslaw
Maria Barszczak Sardinha, Instituto Politécnico de
Setúbal

Vogal: Prof.^a Coordenadora com Agregação
Luísa Margarida Cagica Carvalho, Instituto
Politécnico de Setúbal

AGRADECIMENTOS

Perante a conclusão desta jornada, é primordial agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização do presente trabalho, pois sem vocês não teria sido possível.

Primeiramente, dirijo os meus agradecimentos à Escola Superior de Ciências Empresariais e a todo o seu corpo docente, que ao longo do curso, transmitiram conhecimentos determinantes para a realização do presente trabalho. Em especial, o meu profundo agradecimento às minhas orientadoras Professora Dr^a. Sandrina Moreira e Professora Dr^a. Boguslawa Sardinha, pelo apoio, disponibilidade, partilha de conhecimento e, muito importante pelas palavras de motivação que permitiram não desistir.

Agradeço à empresa escolhida que permitiu desenvolver o presente trabalho, em especial à pessoa que a gere, por toda a passagem de conhecimentos e inspiração, bem como, ser um exemplo de dedicação, solidariedade e resiliência. Também, agradecer aos trabalhadores da empresa, pela colaboração e palavras amigáveis.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, em especial à Mónica, Natércia e Vera pelo companheirismo e todo o espírito de entreaajuda ao longo destes dois anos.

Aos meus amigos, estes que estão sempre presentes, acreditam em mim, motivam-me e me apoiam incansavelmente. Especialmente, obrigada a vocês Cátia, Joana e Raquel por acreditarem que eu consigo, quando eu não acredito.

Agradeço a toda a minha família, mas de forma especial, ao meu querido pai por me ensinar a correr atrás dos meus sonhos, a nunca desistir nas dificuldades e a encorajar-me de forma inspiradora a ser todos os dias melhor.

A todos vós, o meu mais sincero agradecimento!

RESUMO

O presente trabalho apresenta como tema os desafios e estratégias de liderança e sucessão em uma empresa familiar, auferindo assim o objetivo de explorar as diferentes perspectivas da temática da liderança, sucessão e gestão de recursos humanos, bem como, comparar a percepção dos trabalhadores e do gestor face ao estilo de liderança, compreender o processo de sucessão na ótica da liderança e compreender a influência da liderança na empresa face às práticas de recursos humanos.

As empresas familiares destacam a sua relevância na economia nacional e revelam enfrentar vários desafios, nomeadamente no equilíbrio de conciliação de estilos de liderança eficiente, na sua estrutura quanto às dinâmicas familiares e a conciliação das mesmas com as práticas de gestão. Ainda, enfrentam desafios no processo de sucessão quanto ao seu planeamento eficaz, bem como, na adaptação efetiva das práticas de recursos humanos que muitas vezes se revelam inadequadas e informais, comprometendo o sucesso da empresa.

Para a recolha de informação pertinente ao estudo, os métodos de recolha de dados compreenderam análises documentais, entrevistas semiestruturadas com o(a) atual gestor(a) da empresa, bem como, a aplicação de um inquérito por questionário aos trabalhadores da empresa, remetendo a um método de investigação qualitativo que permita a análise de múltiplas perspectivas. Isto, sustentado através da recolha de literatura relevante, bem como, através da análise dos dados recolhidos através dos métodos de recolha inumerados.

Assim sendo, verifica-se de um modo geral que o(a) gestor(a) da empresa aplica conceitos-chave na sua liderança para a conciliação da dinâmica familiar e corporativa, dado à maioria dos trabalhadores considerarem que o(a) gestor(a) aplica a sua liderança com transparência, respeito mútuo, comunicação aberta e objetivos comuns. Porém, a percepção de um predominante estilo de liderança autocrático e orientado para os resultados, visa contribuir para uma delimitação da comunicação e participação dos trabalhadores e sucessores da empresa o que confere uma análise multidimensional de perspectivas ao estudo em questão.

Quanto à sucessão, esta é encarada como natural, ainda assim, revela falta de planeamento e o estilo de liderança do(a) gestor(a) revela as limitações na liberdade de tomada de decisões, bem como, a sua centralização no poder, o que reflete na autonomia dos sucessores e sentimento de credibilidade na empresa. Já as práticas de recursos humanos, revelam falta de estruturação e de formalidade, bem como, uma dependência e centralização face ao(à) gestor da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas familiares, desafios, liderança, sucessão

ABSTRACT

The present work explores the challenges and strategies of leadership and succession in a family business, aiming to examine various perspectives on leadership, succession, and human resource management. It also seeks to compare the perceptions of workers and the manager regarding leadership style, understand the succession process from a leadership standpoint, and analyze the influence of leadership on human resource practices within the company.

Family businesses play a significant role in the national economy, but they face several challenges, particularly in balancing efficient leadership styles with family dynamics and aligning these with management practices. Additionally, they encounter difficulties in succession planning and adapting human resource practices, which are often inadequate and informal, potentially compromising the company's long-term success.

To gather relevant information, the research employed documentary analysis, semi-structured interviews with the current manager, and a questionnaire survey of the company's employees. This qualitative research approach allowed for the examination of multiple perspectives, supported by both relevant literature and the data collected through these methods.

The findings indicate that the company's manager applies key leadership concepts to reconcile family and business dynamics. Most employees believe that the manager demonstrates leadership through transparency, mutual respect, open communication, and shared goals. However, the perception of a predominantly autocratic, results-oriented leadership style appears to limit employee communication and participation, offering a multidimensional perspective on the issue.

Regarding succession, it is perceived as a natural process but reveals a lack of planning. The manager's leadership style, marked by centralized decision-making, restricts the autonomy of successors and affects the perception of credibility within the company. Human resource practices, in turn, exhibit a lack of structure and formality, with a heavy reliance on and centralization around the company manager.

KEYWORDS: Family businesses, challenges, leadership, succession

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1. CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR	3
1.1.1. EMPRESA FAMILIAR VERSUS NÃO FAMILIAR	5
1.1.1.1. MODELO DOS 3 CÍRCULOS	5
1.2. CONCEITO DE LIDERANÇA.....	7
1.2.1. LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	8
1.3. TEORIAS DA LIDERANÇA.....	9
1.3.1. TEORIA DOS TRAÇOS.....	9
1.3.2. TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA	10
1.3.2.1. ESTILOS DE LIDERANÇA NAS EF	15
1.3.3. TEORIA SITUACIONAL OU CONTINGENCIAL	18
1.3.4. TEORIA DA LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL	21
1.3.5. TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA	23
1.4. A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES.....	25
1.4.1. SUCESSÃO PLANEADA VERSUS NÃO PLANEADA.....	26
1.4.2. A SUCESSÃO E OS ESTILOS DE LIDERAÇA.....	28

1.5.	A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS FAMILIARES	28
1.5.1.	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	29
1.5.2.	FORMAÇÃO.....	29
1.5.3.	GESTÃO DO DESEMPENHO.....	30
1.5.4.	RECOMPENSAS E COMPENSAÇÕES.....	31
2.	METODOLOGIA	32
3.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	35
3.2.	CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS.....	35
3.3.	LIDERANÇA	37
3.3.1.	ESTILOS DE LIDERANÇA.....	40
3.3.2.	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL VERSUS TRANSACIONAL	52
3.3.3.	LIDERANÇA CARISMÁTICA.....	55
3.4.	SUCESSÃO	56
3.5.	PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	57
	CONCLUSÕES.....	61
	REFERÊNCIAS	64
	ANEXOS.....	72
	APÊNDICES	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos 3 círculos	6
Figura 2 - Grade gerencial de Blake e Mouton	15
Figura 3 - "Régua do comportamento da liderança.....	16
Figura 4 - Dois estilos de liderança.....	17
Figura 5 - Esquema da teoria situacional	19

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estilos de liderança	11
Tabela 2 - Liderança Transformacional versus Liderança Transacional.....	22
Tabela 3 - Sucessão Planeada versus Não Planeada	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos inquiridos por formação	36
Gráfico 2 - Distribuição dos inquiridos por tempo na empresa.....	37
Gráfico 3 - Distribuição da definição de liderança.....	38
Gráfico 4 - Distribuição da definição sobre a liderança do(a) gestor(a) da empresa .	39
Gráfico 5 - Distribuição da perspetiva de estilo de liderança do(a) gestor(a)	40
Gráfico 6 - Distribuição do estilo de liderança do(a) gestor(a)	42
Gráfico 7 - Distribuição das características do(a) gestor(a)	43
Gráfico 8 - Distribuição da perceção sobre a liderança do gestor(a) da empresa	45
Gráfico 9 - Distribuição da abertura para sugestões ao(à) gestor(a)	45
Gráfico 10 - Distribuição da perspetiva face a objetivos e tarefas	46
Gráfico 11 - Distribuição da perspetiva do processo de tomada de decisão	48
Gráfico 12 - Distribuição da participação na definição de objetivos e/ou tomada de decisão.....	49
Gráfico 13 - Distribuição da análise do comportamento do(a) gestor(a)	50
Gráfico 14 - Distribuição da importância de validar decisões com o(a) gestor(a).....	50
Gráfico 15 - Distribuição da comunicação com o(a) gestor(a)	51
Gráfico 16 - Distribuição do sentimento em relação à transmissão de objetivos.....	53
Gráfico 17 - Distribuição da frequência de feedback.....	54
Gráfico 18 - Distribuição da análise de criatividade e inovação do(a) gestor(a)	55

INTRODUÇÃO

As empresas familiares (EF) apresentam-se de extrema importância para a economia. Em Portugal, de acordo com a **Associação Portuguesa das Empresas Familiares (2024)**, as EF representam entre 70% a 80% do tecido empresarial, contribuindo em aproximadamente 50% do total de empregos e representando cerca de 65% do PIB. A principal característica das EF consiste na sua gestão ser de domínio familiar, com um forte sentido de responsabilidade para com a comunidade. Este tipo de empresas combina a tradição com a inovação, com o objetivo de crescer a longo prazo; ainda assim, enfrenta vários desafios, nomeadamente na sua gestão de topo e no processo de sucessão (**Santos, 2024**).

No que concerne à liderança, e ao contrário do que acontece em grandes empresas, as EF fundamentam-se em sólidas culturas familiares e, naturalmente, com características peculiares, o que remete para uma dificuldade acrescida, sendo que, neste contexto, é preciso respeitar e compartilhar os valores cruciais para as empresas, encontrando um equilíbrio entre a dinâmica familiar e empresarial. Assim, revelam-se diversas competências importantes para a continuidade e bom desempenho da empresa, nomeadamente a capacidade de flexibilidade a encontrar soluções que conciliem os vários pontos de vista, sem comprometer os objetivos organizacionais e a capacidade de negociação aquando do surgimento de conflitos (**Camargo, 2015**).

Já o tema da sucessão apresenta-se como um dos grandes temas entre uma EF, dado que a continuidade da mesma visa um processo de sucessão efetivo, e tendo em consideração que, conforme mencionado por Sousa (2024, cit. por **Abreu, 2024**), este processo é um dos maiores desafios de uma EF e que, uma má decisão, pode determinar o fim da empresa. De acordo com **Steinbrecher (2014)**, fatores como o gap comunicacional entre gestores e futuros gestores, ausência de planeamento e mesmo um gap de gerações revelam ser fatores que colocam a EF num maior risco.

Relativamente às práticas de Recursos Humanos (RH), embora as EF, segundo o autor **Steinbrecher (2014)**, reconheçam a urgência na adaptação quanto à sua inovação e profissionalismo na forma como conduzem as mesmas, não deixa assim de ser um desafio a enfrentar nas mesmas. Segundo os autores **King, Solomon e Fernald (2001)**, um dos motivos limitantes nas EF quanto à sua gestão organizacional refere-se à gestão inadequada dos RH, sendo esta uma das principais causas do insucesso destas empresas.

Dada a relevância das EF, e os desafios enfrentados por estas no que concerne a temas relevantes como a liderança, sucessão e práticas de RH, a presente dissertação apresenta como base a seguinte questão de partida: **“Qual a percepção sobre a liderança e o estilo de liderança na EF?”**. Face à questão de partida, surge o objetivo geral de **analisar perspectivas de liderança, o processo de sucessão e a gestão de RH na EF**. Já os objetivos específicos visam **comparar a percepção dos trabalhadores e do gestor face ao estilo de liderança na EF, compreender o processo de sucessão na ótica da liderança na EF e compreender a influência da liderança na EF face às práticas de RH**.

Para a elaboração do presente trabalho, foi utilizada uma metodologia qualitativa através de um estudo de caso, de forma a ser possível estudar diversas questões coerentes face ao objetivo do estudo. No que concerne às técnicas e fontes de recolha de informação, foi utilizada a análise documental, a entrevista semiestruturada ao(à) gestor(a) atual da empresa e aos(às) possíveis sucessores(as) e, ainda, um inquérito por questionário aos trabalhadores da empresa.

O presente trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo encontra-se a revisão de literatura de modo realizar tanto a contextualização como a fundamentação do tema. O segundo capítulo visa a apresentação das metodologias utilizadas e o procedimento adotado para a elaboração do trabalho. Seguidamente, no terceiro capítulo, encontra-se a análise e discussão dos resultados obtidos na aplicação das entrevistas e do inquérito por questionário. Por fim, o último capítulo remete para as conclusões finais do trabalho, incluindo limitações encontradas ao longo do estudo e indicações para investigações futuras.

1. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo realizou-se a revisão da literatura, iniciando com a clarificação de conceitos, de EF, a abordagem de EF versus não familiar, bem como, o modelo dos três ciclos, o conceito de liderança e a liderança nas EF. Posteriormente, foram abordadas as várias teorias da liderança relevantes para o estudo, bem como, os estilos de liderança. Em seguida, o tema da sucessão nas EF e como esta pode acontecer na mesma, seja de forma planeada ou não planeada e como o estilo de liderança impacta a sucessão e, finalmente, o tema da gestão RH e as suas práticas.

1.1. CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

O conceito de EF tem sido abordado ao longo de várias décadas. **Harms (2014)** realizou uma análise a 267 artigos de revistas quanto ao conceito de EF, onde o mesmo conclui que existe uma falta de consubstanciação sobre a definição de EF e que seria importante a mesma.

De acordo com **Donnelley (1988)**, fundador de uma EF de sucesso, estas podem ser definidas como aquelas que no mínimo de duas gerações, tenha estado ligada a uma família com predomínio sobre os planos e metas de direcionamento da família. Ainda, o mesmo autor, defende que para validação deste conceito, é necessário a identificação de um ou mais dos seguintes fatores apresentados:

- A escolha da sucessão da administração tem presente a relação familiar;
- Esposas ou filhos do presente ou precedente diretor, ocupam(ram) lugar na administração;
- Os valores da empresa estão diretamente relacionados com a família;
- A reputação da empresa é influenciada pelas ações dos membros da família;
- Os familiares vêm-se forçados a adquirir ações da empresa por diversas razões, não só financeiras;
- A situação familiar é influenciada pela posição ocupada na empresa pelo membro familiar em questão;
- De forma a determinar a vida profissional, os familiares devem relacionar-se de forma nítida com a empresa.

Na visão de **Ussman (1996)**, uma empresa familiar é um sistema complexo, em que com a passagem de gerações se nota a sua progressão; assim, é muito importante a presença da família para o seu funcionamento. Já de acordo com **Flemming (2000)**, o conceito de EF remete para quando duas ou mais pessoas da família trabalham juntas e uma delas é proprietária da empresa, enfrentando as dificuldades e os problemas que surgem no decorrer da gestão.

No ano de **2009**, a **Comissão Europeia** apresentou uma proposta de definição para EF, onde para tal é necessário a verificação de diversos critérios, nomeadamente a maioria das decisões são tomadas por quem criou a empresa, adquiriu o capital social da mesma ou pelos respetivos cônjuges, pais, filhos ou herdeiros, bem como, a maior parte do direito à tomada de decisão são tanto indiretos como diretos. Outro critério, remete para pelo menos um representante da família ter de estar formalmente envolvido na administração da empresa. Acresce ainda, que para as empresas cotadas em bolsa, somente são consideradas EF quando a pessoa que criou ou adquiriu a empresa (ou os familiares ou descendentes) detêm, no mínimo 25%, dos direitos de decisão, em conformidade com o capital social.

Segundo **Gallo (2011)**, uma EF pode ser definida como uma empresa de negócios constituída por elementos unidos com apenas uma missão, bem como, constituída por uma família empresária dedicada à formação dos seus elementos e comprometida com o empreendedorismo tanto na empresa, como na família. Por sua vez, segundo **Bohren et al. (2018)**, uma EF pode ser definida como aquela que é propriedade de indivíduos que possuem laços de sangue ou de matrimónio.

De acordo com Villax (2019, cit. por **Felicidade, 2019**), as EF são apelidadas de Pequenas e Médias Empresas (PME) o que não é totalmente certo, pois estas são determinadas por outros critérios, e as EF distinguem-se pela particularidade de trazer a dinâmica familiar para uma EF. Entre os critérios mencionados para que uma empresa seja considerada PME, a **Comissão Europeia (2019)** determina que a empresa tem de respeitar os seguintes: auferir um número de trabalhadores inferior a 50 e o volume de negócios não exceder os 10 milhões de euros por ano.

Por último, a **Associação Portuguesa das Empresas Familiares (2024)** define as EF como as que possuem elementos da família na gestão ou participação na mesma, sendo que estas podem ser pequenas, médias ou grandes empresas.

1.1.1. EMPRESA FAMILIAR VERSUS NÃO FAMILIAR

A distinção entre EF e não familiar remete para várias características específicas. Contudo, uma EF apresenta em termos legais a constituição de uma empresa de gestão não familiar.

Segundo **Ussman (2004)**, tanto as empresas de gestão familiar como as de gestão não familiar, são influenciadas pelos fatores ambientais e por incertezas, embora as EF enfrentam ainda os problemas suscitados pela família. De acordo com **Gomes (2005)**, uma empresa comercial é um bem económico ou patrimonial, negociável e reconhecido. Além disso, é um bem de grande complexidade que visa a concretização de várias metas, nomeadamente, alcançar lucro, volume de negócios, novos mercados, entre outros. A EF pode ser caracterizada nos mesmos termos, porém, acrescida de particularidades, nomeadamente o envolvimento da família e, por sua vez, nas metas vinculadas à mesma na sua gestão, como o prosseguimento da direção da empresa e o reforço do capital da família por intermédio da empresa.

Cascino et al. (2010) consideram que, face ao relacionamento entre os membros da administração ou proprietários, as EF em comparação às restantes são menos eficientes, dado à tentativa de manter o controlo da empresa na família, o que resulta em favoritismo e incompetência na gestão. Em contrapartida, **Lima et al. (2020)** destacam que, pelo facto de os interesses da administração serem comuns na maioria, as EF apresentam uma visão de longo prazo para a continuidade do negócio e não tanto para o aumento de lucro a curto prazo. Tal está relacionado com o tempo dos elementos em cargos de administração das empresas não familiares e, deste modo, nas empresas não familiares há um risco maior de um comportamento manipulador.

Já de acordo com **Pimentel (2022)**, as EF diferenciam-se ao atribuir maior importância aos aspetos não financeiros quanto às necessidades afetivas da família. Acresce ainda que, as EF, enfatizam os aspetos socio-emocionais da família proprietária, nomeadamente, a sucessão do negócio na família, conservar os laços sociais e mesmo melhorar a reputação e o bem-estar da família.

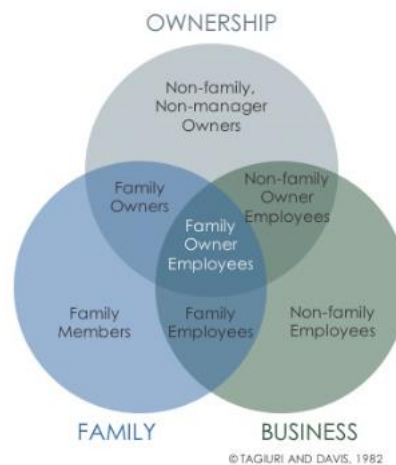
1.1.1.1. MODELO DOS 3 CÍRCULOS

Na comparação das EF versus não familiares, torna-se útil a abordagem do modelo dos 3 círculos, desenvolvido em 1978 por Renato Tagiuri e John Davis na Harvard Business School

(HBS), sendo este, um dos primeiros modelos reconhecidos para a compreensão da dinâmica nas EF.

O modelo dos 3 círculos é composto por três círculos que representam a família, a empresa e a propriedade, bem como, na sua composição um total de sete elementos, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1- Modelo dos 3 círculos



Fonte: Davis (2018)

De acordo com **Davis (2018)**, o presente modelo ajuda tanto a identificar as pessoas chave no sistema da EF, como a compreender os diversos papéis que os elementos da família desempenham, sejam estes, como proprietários ou trabalhadores.

As áreas sobrepostas da figura 1 permitem identificar as sobreposições de funções, como também, as causas dos problemas e, por sua vez, auxiliam na compreensão entre os elementos da família. Além disso, mostra como os problemas em apenas uns círculos podem afetar os outros. Finalmente, remete para a importância de dar resposta às necessidades e interesses de cada um dos três grupos do sistema da empresa.

Segundo **Andrade et al. (2005)**, o desenvolvimento da dimensão que representa a família segue o ritmo natural da vida humana, ou seja, ocorre a formação de núcleos familiares aquando juventude, dá-se o crescimento e mudanças na meia-idade e posteriormente a dissolução aquando envelhecimento e morte. Sendo que, existe uma continuidade assegurada pelos filhos que, ao se tornarem pais, dão início a um novo ciclo. Quanto à dimensão empresa, o mesmo autor refere que o seu desenvolvimento está dividido por três fases, sendo elas o início,

onde a empresa se encontra na fase de formação, seguidamente a fase de expansão que varia consoante o produto ou serviço e, por último, a fase de maturidade, onde a empresa enfrenta o grande desafio de adaptar-se às novas exigências ou então, de encerrar a sua atividade. Por último, relativamente à dimensão de propriedade, o seu desenvolvimento remete para o facto de a empresa ser controlada apenas por um proprietário ou por um grupo de irmãos ou mesmo primos.

1.2. CONCEITO DE LIDERANÇA

Ainda no século XX, **Stogdill (1974)** constatou que existem tantas definições distintas de liderança, como pessoas a definir o conceito.

O conceito de liderança de acordo com **Blackmar (1911)**, visa a concentração dos esforços de cada indivíduo apenas numa pessoa só, como expressão do poder. Já **Knickerbocker (1948)** aborda o conceito de forma a salientar que liderança não é uma característica intrínseca de uma pessoa, mas sim uma dinâmica entre um indivíduo e um grupo.

Chiavenato (1983) refere-se ao conceito de liderança de uma perspectiva sociológica, onde considera que a liderança é um fenómeno social que acontece em grupos e, por sua vez, deve ser analisada pelos relacionamentos entre os indivíduos e não pelos traços individuais destes; assim, considera que a liderança é a capacidade de, através da comunicação, guiar os indivíduos a atingir objetivos específicos. Na mesma linha de pensamento, o autor **Prentice (2004)** defende que a liderança visa a concretização de objetivos através da direção de indivíduos.

Hunter (2013) introduz o fator motivação no conceito de liderança, ou seja, define a mesma como a capacidade de motivar e influenciar os indivíduos a atingir objetivos para um bem comum. Já **Robbins (2005)** defende que a liderança é a capacidade de influenciar em prol do alcance de metas, porém, pode ser por meio de autoridade formal ou por habilidades naturais.

Maxwell (2008) compara o conceito de liderança com um jogo de xadrez, onde é necessário possuir uma visão de longo prazo através de pensamento estratégico, antecipação de movimentos e tomada de decisões. Além disso, define a mesma como a capacidade de não só influenciar os indivíduos, mas também inspirar os mesmos a atingir objetivos comuns. Ao longo da sua abordagem, enfatiza características fundamentais para uma liderança eficaz como a capacidade de comunicação, empatia e resolução de problemas.

Na visão de **Northouse (2018)**, a liderança pode ser definida como um processo através do qual um determinado indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir uma meta

comum. Por sua vez, de acordo com **Costa (2021)**, a liderança é a aptidão de inspirar e motivar os indivíduos a dedicarem-se a alcançar um objetivo comum ao mesmo tempo, que conseguem adaptar-se às mudanças e superar os obstáculos que vão surgindo, bem como, é a capacidade de orientar toda a equipa de forma a alcançar o sucesso utilizando a influência positiva e a capacidade eficaz de resolução de problemas.

1.2.1. LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES

No que concerne à liderança nas EF, **Nicholson (2000)** remete para a importância de um equilíbrio entre a tomada de decisão e a autoridade para com a família e os trabalhadores que não fazem parte da mesma, onde é imperativo o estabelecimento de regras corporativas e de liderança de forma a garantir a continuidade do negócio de forma eficaz. Além disso, ressalta a importância da formação dos possíveis sucessores e cargos que acometam papéis de liderança sobre a dinâmica de uma EF no que concerne aos desafios, incidindo em temáticas como capacidade de comunicação, emocional, bem como, a capacidade de delegar tarefas de forma eficaz. Outro aspeto importante, remete para a importância de existir transparência e abertura no diálogo para que seja possível construir uma relação de confiança entre os trabalhadores e as diferentes gerações da família na EF.

Na mesma linha de pensamento, **Adachi (2006)** defende que esta deve considerar os interesses familiares e os corporativos, uma vez que a relação familiar pode influenciar as tomadas de decisão e levar a conflitos, e assim, a liderança deve ser exercida em equilíbrio. O mesmo autor considera que o líder deve fomentar a colaboração e o trabalho em equipa, bem como, salienta a importância de a liderança nas EF respeitarem princípios como: transparência, respeito mútuo, comunicação aberta e objetivos coletivos.

Já os autores **Welch e Welch (2006)** consideram que as EF defrontam grandes desafios quanto ao desenvolvimento de uma cultura organizacional focada no crescimento, e para que estes desafios sejam superados, é necessário que os líderes da EF assumam uma liderança orientada para os resultados em detrimento de uma liderança focada nas relações familiares e nas tradições.

Outro aspeto importante destacado pelos autores, remete para a relevância das EF possuírem a capacidade de adaptação e de inovação para competir no mercado de trabalho. Para isso, é fundamental o estabelecimento de objetivos claros e de estratégias de negócio que não sofram a influência da família de forma negativa, bem como, a capacidade do líder numa liderança forte e focada no futuro.

Por sua vez, **Oro et al. (2009)** consideram que a liderança nas EF sofrem mudanças de geração para geração, sendo que, por norma, a segunda geração aporta mudanças a nível da estrutura organizacional e na direção do negócio, bem como, com os trabalhadores. Referem ainda que, enquanto as gerações mais antigas valorizam a lealdade, a estabilidade e a segurança, as novas gerações focam-se na mudança, desenvolvimento e profissionalismo.

1.3. TEORIAS DA LIDERANÇA

O estudo da liderança acompanhou diversas décadas com diferentes abordagens. **Bryman (2013)** identifica-as na sua obra, sendo que menciona que, na década de 1940, a teoria em foco terá sido a teoria dos traços, a qual justificava a eficácia da liderança mediante as características pessoais dos líderes. Posteriormente, surge a abordagem comportamental, nomeadamente os estilos de liderança, onde os líderes apresentavam foco nas tarefas e/ou nas pessoas. Seguidamente, a abordagem situacional ou contingencial onde o líder compreende a necessidade de adaptação às situações. Por fim, no final da década de 1970 e nos anos seguintes, surgem os conceitos de liderança transacional, transformacional e carismática que atribui ao líder um conjunto de características positivas.

1.3.1. TEORIA DOS TRAÇOS

Segundo **Chiavenato (1983)**, a Teoria dos Traços de personalidade é a mais antiga no que concerne à liderança e influenciada pela teoria do “grande homem” que defendia que as realizações pessoais de grandes homens explicavam o progresso no mundo. **Northouse (2018)** explica que a presente teoria, salientava as características pessoais dos líderes como a personalidade e as competências, bem como, inicialmente defendia que alguns indivíduos possuíam características naturais que os tornava líderes, como a intuição, a energia e a persuasão.

Na análise desta teoria, **Stogdill (1948, 1974)** realiza dois estudos importantes sobre o tema; na sua obra elaborada em 1948, o autor realizou a análise de 124 artigos sobre liderança e destacou características individuais nos líderes que contribuem para o sucesso; porém, concluiu que um líder com certos traços pode realmente ser eficaz num contexto, mas noutro não. Ainda assim, o autor na mesma obra, realça que é importante articular o contexto com as qualidades pessoais, além de que o desenvolvimento do próprio líder é fundamental para o sucesso.

Por sua vez, na sua obra de 1974 **Stogdill**, realizou uma revisão sobre 163 outros estudos ocorridos entre os anos de 1949 e 1970 e efetuou a separação de traços e habilidades frequentemente relacionados com o sucesso do líder e o seu desempenho face à liderança, afirmando assim, que os indivíduos que auferem estes traços e habilidades têm uma maior probabilidade de terem sucesso do que os indivíduos que não os possuem; porém, não é vinculativo somente a líderes, podendo ser encontradas em indivíduos não líderes. Além disso, salienta que os diferentes traços e habilidades se encontram bastante dependentes do contexto.

Chiavenato (1983) considera que a enumeração dos traços individuais de liderança pode ser vantajosa para que o líder disponha de uma linha orientadora, porém, acredita que a teoria dos traços constitui uma ficção. Por sua vez, **Bergamini (1994)** aponta que a presente teoria ficou limitada ao estudo da figura de líder e desconsiderou aspetos ligados ao ambiente. Já o autor **Noce (2006)**, apresenta como desvantagens à presente teoria o facto de: não ser ponderada a importância de cada traço; não ser considerada a influência e a reação dos subordinados; não ser considerada a situação em que ocorre; e ainda, o facto de o indivíduo que possui os traços ser líder, independentemente do contexto.

1.3.2. TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Chiavenato (1983) afirma que a Teoria dos Estilos de Liderança visa explicar a liderança por meio de estilos de comportamento, sem relevância para as características de personalidade.

Lewin et al. (1939) realizaram um estudo com o objetivo de analisar padrões de comportamento de grupos distintos, onde os líderes utilizavam os seguintes três estilos de liderança diferentes: autocrática; liberal (*laissez-faire*) e democrática; representados de forma sucinta na tabela 1.

Tabela 1 - Estilos de liderança

<i>Autocrática</i>	<i>Democrática</i>	<i>Liberal</i>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro”.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Lewin et al. (1939), p. 273.

Almada e Policarpo (2016) definem o líder autocrático como um indivíduo controlador em relação à equipa, bem como, não permite que a mesma apresente sugestões ou detenha autonomia perante um objetivo e tarefa. Já o líder democrático é definido como aquele que estimula a participação efetiva de toda a equipa quanto às decisões, como também, permite o envolvimento da mesma em todo o processo. Quanto ao líder *laissez-faire*, definem-no como um líder que não apresenta tanto influência como direcionamento sobre a equipa.

No seguimento do estudo conjunto de **Lewin**, os autores participantes no mesmo, **White e Lippitt (1960)**, publicaram o seu livro onde agrupam dois grandes estudos quanto a dinâmicas entre pequenos e grandes grupos face aos três estilos de liderança, apresentando as seguintes conclusões:

- Os grupos sujeitos à liderança liberal não apresentaram bons resultados quanto à quantidade e qualidade do trabalho realizado. Durante o processo, o grupo mostrou relevantes oscilações, individualismo por parte dos membros constituintes e falta de consideração para com o líder.
- Os grupos sujeitos à liderança autocrática produziram uma quantidade maior de trabalho realizado, porém, durante o processo, se o líder não estivesse presente o

trabalho não era realizado. O grupo, apresentou sentimentos como frustração e traços de agressividade.

- Os grupos sujeitos à liderança democrática, apresentaram muito boa qualidade de trabalho produzido, ainda que a um nível quantitativo muito baixo, sendo que, durante o desenvolvimento do trabalho, existiu uma boa comunicação entre o grupo e o líder. De referir ainda que, na ausência do líder, o grupo auferia compromisso para o desenvolvimento do trabalho com espírito de entreajuda e cordialidade.

Na perspectiva de **Chiavenato (1983)**, o líder, na prática, utiliza os três estilos de liderança mediante a situação, as pessoas e o tipo de tarefa a ser realizada; ainda assim, contempla que a principal dificuldade concerne ao facto de se saber quando aplicar determinado estilo de liderança.

Autores como **Argyris e Schön (1978)** referem a tendência de liderança autocrática nas EF, face à centralização do poder no gestor ou mesmo nos membros da família, dificultando, assim, a liderança democrática.

Vries et al. (2007) constata também, que nas EF a liderança autocrática é a mais comum, devido à centralização das decisões, sendo o principal motivo a dinâmica entre a família que constitui a empresa. Porém, os mesmos autores defendem que as EF devem adotar uma abordagem democrática o que, por sua vez, trará resultados na motivação dos trabalhadores, no clima organizacional, bem como, na redução de conflitos.

Já **Siqueira (2014)** refere que nas EF é muito comum que a liderança seja influenciada pelo lado emocional e familiar entre os membros da família que constituem a empresa. A liderança autoritária é a que mais destaque tem nas EF, onde o gestor toma as decisões de forma unilateral e apresenta dificuldades na delegação das tarefas. Ainda assim, menos frequente, as EF também apresentam lideranças democráticas, onde o gestor procura o equilíbrio e a participação de todos os trabalhadores.

De acordo com **Melo (2004)**, após a Segunda Guerra Mundial, a Universidade Estadual de Ohio desenvolveu diversos estudos de forma a identificar dimensões independentes do comportamento do líder, sendo que, iniciaram com 1800 afirmações quanto ao comportamento do líder e concluíram com dois fatores. O primeiro fator denominado por “estruturação inicial”, remete a probabilidade que o líder possui de definir e estruturar o seu papel e dos subordinados para a realização de objetivos. Já o segundo fator, denominado por “consideração”, remete para as relações laborais que se caracterizam pela confiança mútua, respeito pelas diversas ideias dos subordinados e mesmo, pelo interesse demonstrado pelos seus sentimentos.

Robbins (2005) explica que, de acordo com os estudos da Universidade de Ohio, os líderes que possuem um elevado grau do fator “estruturação inicial” pode ser considerado um indivíduo que delega tarefas específicas aos membros do grupo, como também espera que os indivíduos assegurem os padrões de desempenho e cumpram os prazos. Já os líderes que possuem um elevado grau do fator “consideração”, pode ser caracterizado como um indivíduo que ajuda os trabalhadores nos seus problemas pessoais, bem como é amigável, disponível e trata todos de igual modo.

Em semelhança aos estudos da Universidade de Ohio, de acordo com **Melo (2004)**, na mesma época, a Universidade de Michigan desenvolveu um estudo com o objetivo de identificar as características de comportamento dos líderes que estão relacionadas com a eficácia do mesmo.

Segundo **Robbins (2005)**, o estudo da Universidade de Michigan chegou às seguintes duas dimensões de comportamento de liderança: orientação para o funcionário; orientação para a produção. Os líderes com “orientação para o funcionário” demonstravam interesse nas necessidades dos trabalhadores e aceitavam facilmente as diferenças. Já os líderes com “orientação para a produção”, incidiam a preocupação na execução das tarefas, sendo que os trabalhadores são um meio para atingir um fim.

Vroom e Jago (2007) consideram que os estudos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan estavam somente concentrados no que os líderes faziam, desconsiderando o contexto do comportamento e como o contexto pode causar uma mudança no comportamento.

Segundo os autores **Andrade e Amboni (2011)**, como ponto de partida dos estudos da Universidade de Michigan, Rensis Linkert realizou diversas pesquisas de forma a encontrar o padrão geral de administração utilizada pelos administradores mais produtivos. Assim, concluiu que os líderes com melhor produção direcionavam a sua atenção nos aspetos humanos dos seus empregados; por outro lado, os líderes que exerciam constante pressão para a produção apresentavam baixa produção. Em suma, de acordo com **Melo (2004)**, os estudos de Linkert definiram duas dimensões comportamentais dos líderes, a de orientação para o empregado que se foca na produção e a de orientação para a produção que se foca nas pessoas.

Andrade e Amboni (2011) referem ainda que Linkert estabeleceu os seguintes quatro perfis organizacionais:

- Autoritário, caracterizado por se basear no poder e na comunicação somente de cima para baixo, bem como, por apresentar uma baixa produtividade.

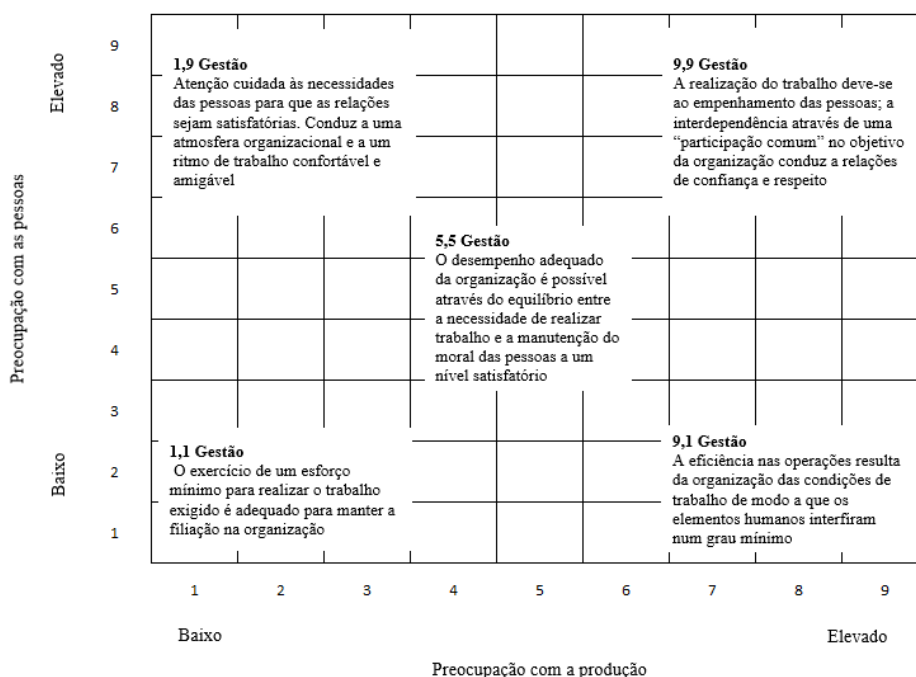
- Autoritário benevolente, bastante semelhante ao autoritário, porém, consente a consulta e a delegação.
- Consultivo, caracterizado por discutir os objetivos com os subordinados, bem como, permitindo a comunicação de cima para baixo e de baixo para cima.
- Participativo, auferindo uma gestão baseada na comunicação que pode ser tanto vertical como horizontal, sendo que, é um estilo presente nas organizações baseadas nas relações humanas.

Face aos perfis organizacionais de Linkert, **Argyris (1965)** defende que nas EF, devido às suas características, estas apresentam um perfil organizacional autoritário, onde existe relações de confiança entre os membros da família. Já **Collis e Montgomery (2005)** considera o perfil autoritário benevolente mais habitual nas EF, onde o gestor envolve e valoriza a participação dos seus familiares, bem como, a participação de trabalhadores.

Por sua vez, **Ward (1987)** considera que, para benefício da EF, esta deve adotar uma abordagem consultiva. Também de acordo com **Bergamini (1994)**, as empresas devem adotar os perfis organizacionais consultivo e participativo de forma a obter uma maior participação, o que, por sua vez, gera um clima de satisfação dos trabalhadores, levando a uma melhoria de produtividade.

No seguimento dos estudos de Linkert, **Robbins (2005)** explica que **Blake e Mouton (1985)** desenvolveram a representação gráfica da visão bidimensional dos estilos de liderança, através do modelo de grade gerencial. Esses autores referem que o relevante é a forma como um supervisor se preocupa com a produção e como se preocupa com as pessoas, além de que estas preocupações se entrelaçam, dando, assim, surgimento à ferramenta da grade gerencial (Figura 2). Esta, apresenta várias interações possíveis entre a preocupação com as pessoas e a produção, sendo que o número 1 na grade representa uma preocupação mínima e o 9, uma preocupação máxima.

Figura 2 - Grade gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1985), p. 10.

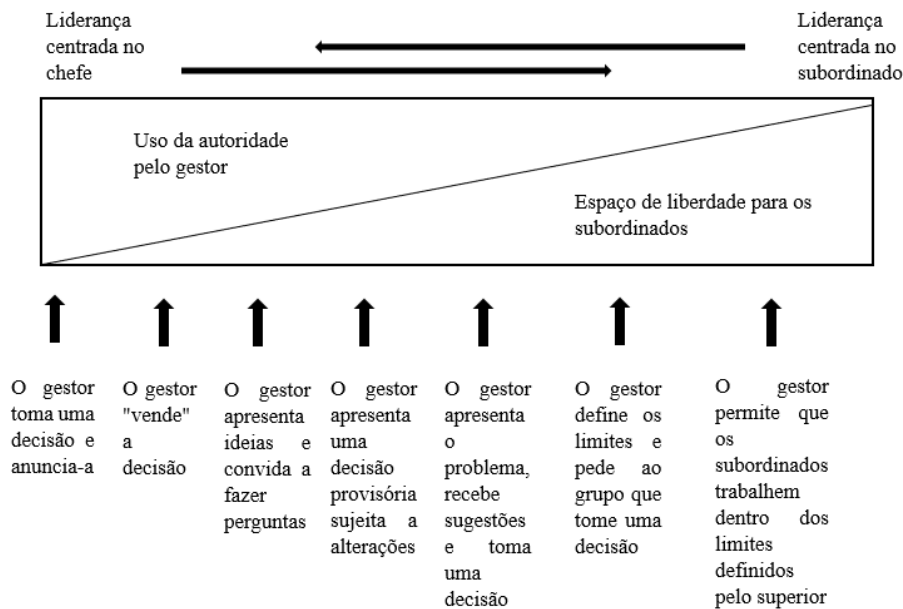
Autores como Hersey e Blanchard (1988, cit. por **Galvão, et al., 1997**) referem que esta é uma ferramenta muito útil para auxiliar os líderes das empresas quanto ao melhor estilo de liderança a utilizar consoante as necessidades e características da mesma.

1.3.2.1. ESTILOS DE LIDERANÇA NAS EF

Os estilos de liderança nas EF são um tema que vem a ser estudados ao longo dos anos e que se relacionam com a autoridade, autonomia, bem como, com os comportamentos dos líderes para com os seus trabalhadores nas diversas empresas.

Os autores **Tannenbaum e Schmidt (1973)** desenvolveram a “régua” de comportamento de liderança representada na figura 3, onde relaciona a ação ao grau de autoridade do líder face à quantidade de liberdade detida pelo subordinado para tomar decisões, assim, à medida que o líder possui mais autoridade, menos autonomia tem o subordinado.

Figura 3 - "Régua do comportamento da liderança"



Fonte: Adaptado de Tannenbaum e Schmidt, 1973.

Chiavenato (1983) refere-se aos estilos de liderança como a forma que o líder age e influencia os trabalhadores de modo a atingir os objetivos da empresa.

De acordo com **Goleman (2000)**, o estilo de liderança deve ser uma escolha estratégica do líder e variável consoante o tipo de situação e trabalhador, ainda, considera que os líderes mais eficazes aplicam um conjunto de estilos de liderança diferentes tanto no momento certo como na medida certa.

O mesmo autor, identifica os seguintes seis estilos básicos de liderança: coercitivo; autoritário; afiliativo; democrático; inovador e coaching. Estes estilos, que advêm de distintas competências de inteligência emocional e que funcionam melhor em determinadas situações, bem como, afeta o clima organizacional de diversas maneiras.

Goleman (2000), define os seis estilos de liderança da seguinte forma:

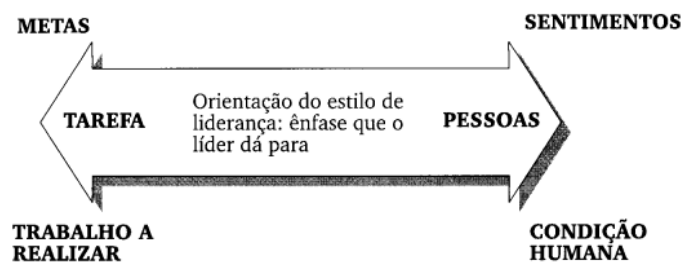
- **Estilo Coercitivo**, associado à frase de "Faça o que eu digo", onde pode ser útil em situações de emergência, recuperação de empresas ou com trabalhadores problemáticos, porém, na maioria das situações limita a flexibilidade da empresa e prejudica a confiança e motivação dos trabalhadores.
- **Estilo Autoritário**, abordado pelo líder como "Venha comigo", onde este estabelece um objetivo geral, mas dá aos trabalhadores liberdade de escolha sobre os seus meios para alcançar o objetivo traçado. O presente estilo, é bastante eficaz

quando uma empresa se encontra à deriva, e em oposição menos eficaz quando o líder trabalha com uma equipa que é mais experiente que o mesmo.

- **Estilo Afiliativo**, coloca os trabalhadores em primeiro lugar e baseia-se em elogios. Apresenta-se como um estilo muito útil para criar um ambiente harmonioso e de motivação na equipa. Porém, apresenta a desvantagem de os maus desempenhos não auferirem de correção, bem como, a ausência de *feedback*.
- **Estilo Democrático**, visa atribuir voz aos trabalhadores quanto às decisões, criar flexibilidade e responsabilidade organizacional de forma a auxiliar na criação de novas ideias. Porém, o mais negativo de salientar é os trabalhadores sentirem-se por vezes perdidos por falta de liderança.
- **Estilo Inovador**, remete para o estabelecimento de padrões de alto desempenho e por respetivas exemplificações por parte do líder. Este estilo permite que os trabalhadores se sintam automotivados e competentes, contudo, alguns trabalhadores sentem-se sobrecarregados pelo fator exigência e suscetibilizam-se pela tendência de o líder assumir o controlo das situações.
- **Estilo Coaching**, foca o desenvolvimento pessoal em contraposição com tarefas relacionadas com o trabalho, assim, permite que os trabalhadores que já se encontram conscientes dos seus pontos fracos melhorem, porém, aqueles que não se encontram conscientes oferecem resistência.

Segundo **Maximiano (2008)**, no decorrer dos estudos da liderança, surgiram dois estilos de básicos, nomeadamente a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas representada na figura 4

Figura 4 - Dois estilos de liderança



Fonte: Maximiano, 2008, p.408.

No seguimento do autor, a liderança orientada para a tarefa tem como bases o modelo autocrático, assim sendo, prioriza a execução das tarefas em detrimento do grupo que as

executa. Ainda, apresenta comportamentos como o foco no cumprimento de prazos, padrões de qualidade, insiste na necessidade de alcançar metas e superar desempenhos passados, bem como, designa tarefas para pessoas específicas. Já a liderança orientada para as pessoas, apresenta como bases o modelo democrático, onde é valorizada a participação, o diálogo e a colaboração da equipa, bem como, o bem-estar tanto pessoal, como profissional é valorizado. Neste caso, o líder apresenta comportamentos como foco no desenvolvimento nas capacidades humanas, possui escuta-ativa, bem como, demonstra apoio ao trabalhador.

Também, o autor remete que o líder que apresenta uma liderança orientada para a tarefa apresenta ser autocrático, diretivo e socialmente distante. Por sua vez, o líder com uma liderança orientada para as pessoas apresenta ser democrático, consultivo-participativo e preocupado com o funcionário.

De acordo com Grzybovsky (2002, cit. por **Resende, et al., 2015**), nas EF os estilos de lideranças centram-se na afetividade e na racionalidade. A liderança concentrada na afetividade é aquela que se encontra relacionada com a lealdade e com a dedicação, e por sua vez, a liderança focada na racionalidade é aquela que adapta a estratégia à necessidade e envolvente externa.

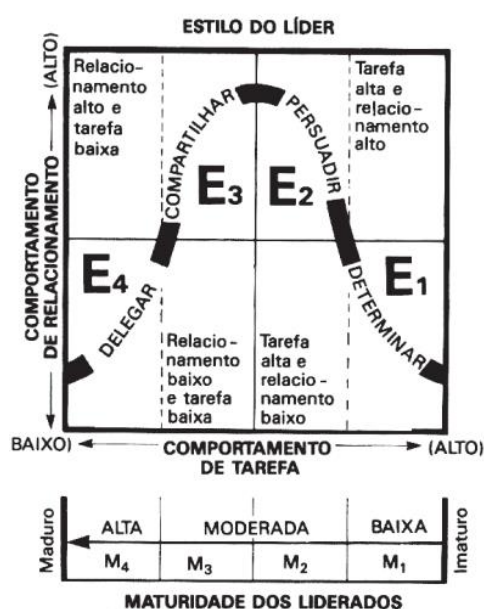
O mesmo autor, ainda considera que na maioria das EF, a liderança centra-se na afetividade, pelo facto do líder se preocupar com a família e estes, manterem a continuidade das suas ideias. Assim sendo, estes líderes apresentam um estilo autocrático.

1.3.3. TEORIA SITUACIONAL OU CONTINGENCIAL

Segundo **Chiavenato (1983)**, a abordagem situacional parte do princípio que não existe apenas um estilo ou característica de liderança que seja válida para todas as situações. Além disso, é uma abordagem conveniente ao gerente, em virtude de aumentar as suas opções e possibilidades de mudar a situação e adequar a um modelo de liderança ou mudar o modelo de forma a adequar à situação.

O modelo situacional de Hersey e Blanchard (1988, cit. por **Galvão, et al., 1997**) visa abordar o padrão de comportamento que uma pessoa manifesta quando pretende influenciar as atividades de outros e como é visto por essas pessoas. Para tal, a abordagem situacional combina o comportamento de tarefa, o comportamento de relacionamento e a maturidade, conforme Figura 5.

Figura 5 - Esquema da teoria situacional



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, cit. por Galvão, et al., 1997), p.23.1

A maturidade é abordada na dimensão maturidade de trabalho e maturidade psicológica. Segundo **Matias e Melatti (2007)**, a maturidade do trabalho está ligada à capacidade de realizar uma tarefa, enquanto a maturidade psicológica encontra-se relacionada com a vontade e motivação para executar a tarefa. A maturidade do trabalho envolve conhecimento técnico e capacidade prática, ao passo que a maturidade psicológica remete para a confiança em si mesmo e ao comportamento e dedicação necessários.

Em análise à Figura 5, Hersey e Blanchard (1986, cit. por **Galvão, et al., 1997**) propõem os seguintes quatro estilos de liderança: determinar (E1), persuadir (E2), compartilhar (E3) e delegar (E4) que resultam da combinação entre o comportamento de tarefa e de relacionamento. Posteriormente, verifica-se a curva dos estilos de liderança relacionada com os seguintes quatro níveis de maturidade: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4). Posto isto, de acordo com a abordagem situacional, o estilo de liderança a adotar depende do nível de maturidade daqueles que se pretende influenciar.

Os autores **Galvão et al., (1997)** elaboraram as seguintes análises aos quatro estilos de liderança:

- Estilo de liderança determinar (E1), é adequado para indivíduos com baixo nível de maturidade e que não apresentam na generalidade capacidade ou vontade de assumir responsabilidade. Posto isto, o líder adota uma abordagem direta, instruindo de forma clara e específica, com a necessidade de supervisionar as tarefas;

- Estilo de liderança persuadir (E2), é apropriado para indivíduos com um nível baixo a moderado de maturidade, assim como, embora não tenham capacidade, sentem disposição em assumir responsabilidades. Face a isto, o líder adota uma abordagem direta, porém apoia e fortalece a disposição do liderado por via de comunicação aberta e explicativa, com o objetivo de persuadir o liderado a adotar o comportamento desejado;
- Estilo de liderança compartilhar (E3), é acertado para indivíduos com um nível de maturidade moderado a alto que apresentam capacidade, porém podem não ter a disposição necessária para realizar o que um líder pretende. Posto isto, o líder adota uma abordagem participativo de apoio e não diretivo, assim, deve apoiar os esforços do liderado e trabalhar em conjunto na tomada de decisão, priorizando o relacionamento e a colaboração.
- Estilo de liderança delegar (E4), é adequado para líderes com alta capacidade e disposição para assumir as responsabilidades. Face a isto, o líder adota um estilo delegativo, onde identifica os problemas, mas atribui ao liderado a responsabilidade de criar alternativas para a resolução dos mesmos. Este estilo de liderança, permite que o líder confie na equipa e a incentive a assumir um papel ativo no processo de tomada de decisão.

Hersey e Blanchard (1986, cit. por **Galvão, et al., 1997**) abordam a importância de os líderes adaptarem os estilos de liderança conforme as necessidades e as capacidades dos trabalhadores de forma a obter resultados positivos.

Davis (2020) aborda o modelo situacional de Hersey e Blanchard como uma ferramenta importante nas EF, pela sua dinâmica organizacional e as relações familiares nelas existentes. Deste modo, o autor considera que o sucesso do líder se encontra relacionado com a adequação do estilo de liderança à capacidade de resposta e disposição dos liderados, bem como, com os membros da família que naturalmente apresentam diferentes capacidades de resposta, conhecimentos e motivações.

Já a teoria contingencial de Fiedler, segundo **Teixeira (2005)**, também considera que não há um estilo de liderança que seja eficaz em todas as situações. Assim, para um indivíduo tornar-se um líder não é somente uma questão de possuir determinadas características pessoais, mas também, de estar em sintonia com os diversos fatores situacionais que influenciam a liderança. Posto isto, a teoria contingencial de Fiedler considera três fatores principais que determinam se uma situação é favorável ou não ao líder:

- A relação líder/subordinado;
- A estrutura da tarefa;
- A posição de poder do líder.

De acordo com **Caixeiro (2014)**, a teoria de Fiedler defende que a eficácia do líder depende dos seus atributos pessoais, bem como, da sua orientação para o relacionamento ou para a tarefa, como também, do grau de controlo que o mesmo possui sobre a situação com que se depara. Conclui ainda, que os líderes mais focados em tarefas são mais eficazes em situações de alto ou baixo controlo; em contrapartida, o líder orientado para o relacionamento tem mais sucesso em situações de controle moderado.

No seguimento dos modelos apresentados, de acordo com **Caixeiro (2014)**, Yukl desenvolveu o modelo das ligações múltiplas onde aborda quatro tipo de variáveis:

- Comportamentos do gestor;
- Variáveis intermédias;
- Variáveis de eficácia;
- Variáveis situacionais.

Posto isto, o modelo das ligações múltiplas apresenta a ligação entre os comportamentos do gestor e a eficácia da unidade organizacional, estando condicionado pelas variáveis intermédias, como o esforço dos membros, colaboração, coordenação e recursos. Já as variáveis situacionais podem intervir de forma a neutralizar ações do líder face às variáveis intermédias ou determinar aspetos da situação ou mesmo, limitar comportamentos do líder devido a imposições legais. Em suma, a eficácia resulta da conjugação de todas as variáveis.

1.3.4. TEORIA DA LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL

Goethals, Sorenson e Burns (2004) definem a liderança transacional como um sistema de transações que envolve a troca de recompensas e de penalizações pela troca do alcance de objetivos e metas. Relativamente ao estilo de liderança transformacional, os autores caracterizam-no como um estilo de liderança que motiva e aumenta os níveis de desempenho da equipa.

De acordo com **Bass (1985)**, as lideranças transacional e transformacional complementam-se e os melhores líderes apresentam características de ambas as lideranças. Os líderes transformacionais inspiram a mudança e transformações nas atitudes, motivações e crenças dos trabalhadores, o que permite que os mesmos se tornem conscientes das próprias necessidades e procurem a melhoria. Por sua vez, os líderes transacionais apresentam mais orientação para a tarefa, onde clarificam os papéis e os requisitos das tarefas e, conforme o sucesso do desempenho, apresentam recompensas ou advertências.

A tabela 2 sintetiza as lideranças transformacional e transacional pelo autor **Covey (2002)**.

Tabela 2 - Liderança Transformacional versus Liderança Transacional

Liderança Transformacional	Liderança Transacional
Consiste na necessidade de encontrar significado para o homem.	Consiste na necessidade do homem fazer o seu trabalho e ganhar a vida.
Assente em fins e valores, moral e ética.	Sustentada no poder, posição, políticas e regalias.
Ultrapassa os assuntos quotidianos.	Assente a assuntos quotidianos.
Orientada a longo prazo, respeitando valores humanos e princípios.	Orientada a curto-prazo e para dados efetivos.
Orientada para a missão e estratégia	Orientada para aspetos táticos.
Relações humanas focadas no desenvolvimento de talentos.	Relações humanas focadas nas interações humanas.
Agiliza os postos de trabalho para que sejam desafiantes e significativos as vezes que forem necessárias.	Cumprir as expectativas de cada função para que o trabalho seja eficiente, mas dentro do sistema.
Organiza as estruturas e sistemas internos de forma a reforçar os valores e objetivos.	Maximiza a eficiência e garante os lucros a curto-prazo, reforçando os valores e objetivos fundamentais.

Fonte: Adaptado de Covey (2002).

No que concerne à relação líder-liderado na liderança transacional, **Bass (1985)** identificou dois fatores que caracterizam a mesma, sendo eles a recompensa contingente e a gestão por exceção. A recompensa contingente é o facto de os líderes esclarecerem por via contratual a recompensa pelo esforço, bem como, as ações indesejadas são reprimidas. Já a gestão por exceção, é caracterizada como os líderes apenas intervirem quando os trabalhadores se desviam das expectativas, através do *feedback* negativo.

No que se refere à relação líder-liderado na liderança transformacional, o mesmo autor identificou os seguintes quatro fatores:

- Motivação inspiradora, refere-se à capacidade de o líder inspirar e motivar de forma entusiástica e confiante a que sejam alcançados os objetivos.

- Influência idealizada, agregada ao conceito de carisma, onde o líder é uma fonte de inspiração e motiva os liderados a seguir comportamentos. A sua inspiração é aliada à confiança e ao respeito com base nos seus valores e crenças.
- Consideração individualizada, refere-se ao foco do líder em desenvolver os liderados de forma individualizada, tendo em consideração os pontos tanto fracos como fortes de cada um.
- Estimulação intelectual, refere-se à capacidade do líder em estimular os liderados para que estes procurem resolver os problemas de forma autónoma com um leque de perspetivas, sem receio de penalizações. Além disso, valoriza a criatividade e a inovação como forma de encorajar novas ideias.

Sharma, Chrisman e Chua (1997) abordam as lideranças transacional e transformacional nas EF, considerando que a liderança transacional nas mesmas, remete para um líder que estabelece metas claras e um controlo rígido sobre as mesmas, porém, também tem uma base de incentivos e de recompensas significativa para com os elementos da família. Por sua vez, segundo os mesmos autores, com a liderança transformacional nas EF, o líder apresenta uma maior capacidade de motivação para com os elementos da família de forma que estes alcancem objetivos mais relevantes. Ainda assim, os mesmos autores abordam o esforço que existe nas EF na conciliação entre os dois tipos de liderança para potencializar os resultados.

1.3.5. TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA

De acordo com **Weber (1964)**, o carisma é uma característica de um indivíduo que consegue através das suas qualidades, inspirar confiança a outros indivíduos em situações complicadas, e assim, é percecionado como visionário e inspirador.

Partindo do conceito de carisma, segundo **Gomes e Cruz (2007)**, Robert House em 1977 formulou a primeira abordagem à Teoria da liderança carismática, pelo seu interesse em perceber tanto as características como os comportamentos de líderes carismáticos, de forma a explicar a sua capacidade de adaptação e eficácia no seu trabalho. Assim sendo, formulou hipóteses quanto a traços de personalidade, comportamento e variáveis situacionais.

De acordo com House (1977, cit. por **Gomes e Cruz, 2007**), no que concerne aos traços de personalidade, foram identificados traços como alto nível de autoconfiança, tendência para dominar as relações interpessoais, desejo de influenciar outros e uma forte convicção quanto às

próprias ideias e padrões morais. Já no que respeita aos comportamentos, o autor destacou algumas estratégias de forma a aumentar a percepção de carisma pelo grupo, nomeadamente, a importância de os líderes se assumirem como modelos a serem seguidos, com valores e princípios carismáticos que sejam apelativos. Seguidamente, a importância de adotarem ações que transmitam confiança e competência, de forma a aumentar a admiração de todos para com o líder. Outro fator, remete para a importância de expressarem uma visão que promova a coesão do grupo, como também, de otimismo em relação às capacidades do grupo em alcançarem os objetivos em forma de incentivo e de motivação. Além disso, é fundamental os líderes serem capazes de aumentar a confiança nos membros do grupo no que concerne à superação de desafios e ao fomentar uma atitude nos mesmos de capacidade em alcançar excelência no trabalho de forma desafiadora.

No que diz respeito às variáveis situacionais, o autor defende que os líderes carismáticos em momentos de crise e pressão apresentam maior capacidade de gestão, combinando as características de personalidade e comportamentos de forma ajustada e eficaz, o que determina uma percepção carismática pelos elementos do grupo.

Já os autores **Shamir, House e Arthur (1993)** abordaram a teoria da liderança carismática com algumas mudanças, nomeadamente a necessidade de serem considerados aspetos organizacionais e grupais de forma a analisar a performance final alcançada. Assim sendo, os autores consideram que é necessário estabelecer conexão entre a identidade dos trabalhadores e os objetivos estabelecidos, de forma que a missão do grupo se torne valorizada por todos. Para isto, será necessário adotar as seguintes estratégias:

- Encarar o trabalho de outra forma, ou seja, encorajar os liderados de forma que sintam realização profissional, nomeadamente através do desenvolvimento das suas capacidades;
- Tornar apelativa a visão do trabalho, onde os liderados se sintam bem nas suas tarefas;
- Definir planos de trabalho exequíveis e realistas e encarar com otimismo face ao alcance das metas estabelecidas.

Assim, a adoção destas estratégias permitirá que os liderados se sintam motivados e estejam dispostos a realizar esforços pessoais em prol de objetivos coletivos.

Connelly et al. (2011) consideram que o principal fator que distingue um líder carismático é a maneira como atua e comunica com os liderados, sendo que utiliza uma comunicação apaixonada e expressiva com recurso a símbolos e metáforas com a conjugação dos valores que quer transmitir. **Spreitzer e Quinn (1996)** consideram que os líderes

carismáticos apresentam uma maior sensibilidade às necessidades dos liderados, bem como, apresentam um pensamento criativo, demonstram confiança e encorajam os liderados a que excedam o que é esperado deles quanto ao seu desempenho e assim, dá a liberdade para que corram riscos.

Em contrapartida, de acordo com **Brown e Treviño (2009)**, os líderes carismáticos também podem apresentar características mais negativas como narcisismo, egocentrismo e egoísmo, tornando assim o ambiente de trabalho tóxico.

1.4. A SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Uma das particularidades das EF remete para o processo de sucessão, processo este, que de acordo com **Freire et al. (2010)**, é primordial para a renovação e desenvolvimento de uma empresa. Porém, no que concerne às EF, os desafios centram-se nas relações familiares e nas resistências que possam surgir durante o processo. Deste modo, é fundamental que estas questões sejam enfrentadas de forma sistemática, para que o processo seja efetivado com sucesso. Na mesma linha de pensamento, **Monticelli et al. (2018)** consignam que uma das principais dificuldades do processo de sucessão relaciona-se com a dinâmica empresa-família, sendo que, muitas vezes, este processo transforma-se em um teste para a coesão da família, o que leva a que a abordagem interna do tema seja adiada.

Richard et al. (2019) referem que para os proprietários da empresa, o objetivo principal visa transferir a empresa para os filhos; contudo, é muito importante avaliar se o sucessor apresenta capacidade e disposição em assumir a empresa. Por sua vez, **Leiß e Zehrer (2018)** afirmam que o processo de sucessão é um momento fulcral que, quando não é bem-sucedido, leva a empresa a encerrar, e isto ocorre em metade das EF, bem como, em média, o tempo de vida destas empresas é cerca de 24 anos. Os mesmos autores, defendem que, para a sobrevivência destas empresas, é necessária uma melhoria da comunicação e da reflexão da família na forma como lidam com os conflitos para assim aumentar a eficácia. Face à dificuldade apresentada pelos autores na eficácia na transferência do poder entre membros da família, estes questionam se no século que decorre é fiável pensar na família como um elemento estabilizador para uma empresa.

Os autores **Bocatto et al. (2010)** mencionam que, no momento da escolha do sucessor da EF, são consideradas as necessidades e os valores da família, em detrimento das reais exigências do negócio ou das capacidades do sucessor. Referem, ainda, que as empresas quando

apresentam um bom desempenho tendem a escolher um sucessor da família, ao passo que, quando já apresentam um mau desempenho, escolhem um sucessor fora do leque familiar.

Segundo **Sharma et al. (2003)**, o processo de sucessão é liderado pelo líder histórico da EF, e por norma, este inicia e controla o processo. Para que seja com sucesso, é fundamental que o líder tenha o desejo de manter a empresa na família, tal como, a família apresente o desejo de manter a empresa no círculo familiar e, ainda, que haja um sucessor com capacidades para assumir a empresa.

Ussman (2004) defende que o processo de sucessão é um momento duro para o fundador da empresa; ainda que a mesma esteja a ser passada para um membro da família em quem apresente confiança, o fundador apresenta dificuldade em deixar de ter o controlo pelo que construiu. Assim, pelo sentimento de posse por parte do fundador da empresa em relação à mesma, a transferência de poder para o sucessor torna-se num momento complicado.

1.4.1. SUCESSÃO PLANEADA VERSUS NÃO PLANEADA

Almeida et al. (2011) abordam dois tipos de sucessão: não planeada e planeada, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Sucessão Planeada versus Não Planeada

Não planeada	Planeada
A transição é inesperada; Processo sucessório como momento crítico para a família e para a empresa	O processo é todo planeado Processo sucessório como oportunidade de realizar mudanças, proporcional a satisfação da família e o crescimento da empresa;
A sucessão é realizada de forma interna e confidencial;	A sucessão é realizada de forma transparente e em conjunto com um especialista e vários <i>stakeholders</i> ;
A sucessão é deixada pela própria sorte ou para outro momento mais oportuno;	O fundador toma iniciativa pela condução do processo;
Insatisfações e desavenças resolvidas pelo Direito de Família;	Insatisfações e desavenças resolvidas pelo diálogo e, em muitos casos, antecipadas pelo planeamento;
O processo é realizado de forma confidencial;	O processo é realizado de forma transparente com o consentimento de todos;
Divisão da empresa e dos demais bens do patriarca em partes iguais;	Divisão de acordo com as necessidades e as características de cada herdeiro;
O filho primogénito, geralmente, é a melhor opção para comandar a empresa;	A escolha recai sobre o membro pertencente à família devidamente preparada
Preferência pelos interesses familiares.	Preferência pelos interesses empresariais, considerando os valores familiares.

Fonte: Adaptado de Almeida et al. (2011), p. 25.

De acordo com os autores, face aos desafios que os processos de sucessão apresentam e como podem afetar a estrutura da empresa, é primordial que a sucessão ocorra de forma planeada, para que seja gradual para o sucessor e assim, evitar surpresas.

Ussman (2004) considera que o processo de sucessão planeado, visa que este seja previamente planeado, ou que aconteça de forma natural. Sendo que, para o autor, na sucessão natural o sucessor é alguém que cresceu dentro da empresa, sendo gradualmente aceite por todos para tal cargo. Embora seja um tipo de sucessão comum, apresenta riscos, nomeadamente, o sucessor por saber que irá ocupar o cargo independentemente de todas as situações, então poderá levar à sua estagnação, bem como, reduzir o potencial e inovação da empresa. Além disso, dado a conhecer somente a realidade empresarial da empresa, este pode estar limitado apenas a essa realidade e, por sua vez, apresentar os pontos fortes e defeitos da mesma.

Autores como **Morris et al. (1997)** e **Leiß e Zehrer (2018)** defendem que é crucial a preparação dos membros da família que vão receber a empresa no processo de sucessão, isto é, o gestor atual deve desenvolver habilidades e transmitir todo o conhecimento necessário, assim como, envolver todas as partes interessadas neste processo.

No que concerne à sucessão não planeada, **Neves (2001)** considera que é comum a falta de preocupação e tempo dedicado ao processo de sucessão pela maioria dos empresários, estando isto, associado a um fenómeno psicológico, onde existe negação dos próprios azares ou mesmo da própria morte. Por sua vez, a falta de planeamento pode trazer consequências graves para a empresa e para a própria família, nomeadamente, em caso de o empresário deixar de forma abrupta o cargo e não existir um sucessor devidamente preparado, a empresa pode mesmo enfrentar uma crise, bem como, a dependência financeira da família.

Também **Ussman (2004)** considera que um dos principais motivos que conduzem à falência das EF é a falta de planeamento da sucessão, sendo que, a falta de planeamento encontra-se na maior parte das vezes relacionada com a dificuldade que os fundadores/gestores apresentam em lidar com a sucessão, dado que associam a saída ao aproximar da sua morte, bem como, apresentam uma preocupação enorme em querer manter a família unida e evitar conflitos. Assim, existe um adiamento quanto ao processo de sucessão e isto leva a que aconteça de forma repentina e sem planeamento, o que naturalmente tem várias consequências para a empresa.

1.4.2. A SUCESSÃO E OS ESTILOS DE LIDERAÇÃO

De acordo com **Silva (2017)**, o estilo de liderança exercido pelo fundador da EF sugere a forma como o sucessor forma as suas atitudes, normas e mesmo o seu controle comportamental. Assim, o estilo de liderança do fundador pode influenciar de forma tanto positiva como negativa o processo sucessório. Os fundadores que apresentam um estilo de liderança democrático cultivam uma comunicação aberta, o reconhecimento ao sucessor e, assim, permitem uma transição gradual com capacidades dinâmicas. Por sua vez, para os fundadores que apresentam um estilo de liderança autoritário, o processo de sucessão apresenta-se na maioria das vezes disfuncional, uma vez que, os fundadores detêm todo o controle e apresentam resistência em delegar responsabilidades, o que remete para a limitação de autonomia e credibilidade ao sucessor. Por sua vez, os fundadores que aplicam um estilo liberal, promovem a orientação bem como, incentivam a autonomia e o crescimento do sucessor, permitindo que o mesmo tome decisões importantes. Assim, permite que os sucessores tenham uma janela de oportunidade maior para se tornarem líderes eficientes e comprometidos. Em suma, os estilos de liderança que se demonstram mais eficazes, aplicados pelos fundadores no processo de sucessão, são o estilo democrático e liberal, dado que permite a troca de informação e experiências entre as gerações. Em contraposição, o estilo de liderança menos eficaz remete para o autoritário que remete para a resistência à mudança.

1.5. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Astrachan e Kolenko (1994) defendem que as EF enfrentam muitas vezes dificuldades quanto à sua organização, devido à falta de planejamento de RH, sendo que, para uma melhor capacidade organizacional, é muito importante uma estratégia eficaz de gestão de RH.

Segundo **Maximiano (2008)**, uma das principais características das pequenas empresas, incluindo as EF, visa o envolvimento direto do dono e dos familiares na administração, o que reflete, muitas vezes, ausência de especialização na área da gestão. Por sua vez, a administração destas empresas tem como foco principal as contas a pagar e a receber, e apresenta características como, as atividades de produção e de administração são realizadas no mesmo local, bem como, a tendência de terceirizar a contabilidade e a gestão de pessoal. Deste modo, é notório o foco em outras áreas de administração, não sendo o planejamento dos RH uma prioridade.

Villax, (2020), Presidente da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, considera que para o desenvolvimento das EF, o principal foco deve ser na qualificação dos RH. Contudo, segundo **Moreno (2012)**, a gestão dos RH nas pequenas e médias empresas, incluindo as EF, é deficitária, dado os recursos limitados, e o valor que o ser humano acrescenta numa organização acaba por ser desconhecido ou desvalorizado.

O mesmo autor refere alguns aspetos identificáveis nestas empresas, nomeadamente:

- Ausência da existência de um departamento especializado em gestão de RH, bem como, falta de reconhecimento da vantagem competitiva dos RH;
- Práticas de RH informais, flexíveis e não documentadas baseadas na experiência dos empresários;
- Dificuldade em manter os trabalhadores na empresa, atendendo às práticas de gestão de RH ineficientes, nomeadamente a análise e descrição de funções é vaga, a formação não é planificada e nem estruturada, o plano de carreiras é muito limitado, as compensações baseiam-se em negociações individuais, bem como, a avaliação de desempenho é subjetiva.

1.5.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

No que concerne ao recrutamento e seleção, **Cardon e Stevens (2004)**, consideram que é uma área que apresenta dificuldades face aos limitados recursos financeiros e materiais disponíveis nas EF, sendo que, é comum os trabalhadores serem sobrecarregados com responsabilidades diversas, onde não há uma definição clara de funções sobre o seu trabalho. Ainda, estas empresas, optam por fontes de recrutamento de baixo custo como recomendações de outros, recrutamento de familiares, ou meios digitais gratuitos, sendo o recrutamento muitas vezes de gestão dos proprietários. Já a seleção, os autores **Kotey e Sheridan (2004)**, explicam que na maior parte destas empresas dependem da avaliação pessoal do proprietário da empresa, onde são realizadas entrevistas individuais que priorizam a avaliação da capacidade de adaptação do candidato em detrimento da sua experiência profissional.

1.5.2. FORMAÇÃO

Quanto à formação, os autores **Barrett e Mayson (2007)** consideram que a formação formal nas EF é algo que acontece de forma muito reduzida e é difícil de ser implementada. Ainda, **Westhead e Storey (1997)** afirmam que, embora reduzida, a formação neste tipo de

empresas, quando acontece, é de forma informal e a curto prazo, sendo que, a maioria das vezes, acontece de forma natural na transmissão de conhecimento de trabalhadores para trabalhadores.

Birdthistle (2006) argumenta a importância da formação nas empresas, dado que a sociedade se encontra em constante mudança. Já no que concerne às EF, este autor considera que estas dependem muito do conhecimento e das habilidades dos trabalhadores. Assim sendo, é muito importante que exista um plano de formação, o que naturalmente se traduzirá numa empresa mais produtiva e competitiva.

O mesmo autor apresenta vários motivos que reforçam a importância da formação nas EF, nomeadamente, considera que as novas tecnologias estão a mudar os locais de trabalho, e para que isto não seja negativo para as empresas, é necessário que os trabalhadores tenham capacidade de se adaptar ao ambiente em constante mudança. Tal situação nas pequenas empresas é, muitas vezes, uma dificuldade, pelo que é fundamental que estas empresas invistam em formação. Outro fator importante é o envelhecimento da mão de obra, o que leva à perda de competências importantes e daí a importância no desenvolvimento de competências. Além disso, o facto de os consumidores se apresentarem cada vez mais exigentes face aos ciclos de vida cada vez mais curtos dos produtos remete para a necessidade dos trabalhadores adquirirem novos conhecimentos. Posto isto, nas EF, ocorre muitas vezes a ausência de trabalhadores qualificados e, assim, existe a dificuldade por parte da empresa em crescer e manter a competitividade a longo prazo.

1.5.3. GESTÃO DO DESEMPENHO

Cassell et al. (2002) referem que a gestão do desempenho em empresas de pequeno porte, na maioria das vezes, é informal e tem por base as relações pessoais, mesmo assim, expõem a importância das pequenas empresas apresentarem práticas corretas de gestão do desempenho de forma a obterem melhores resultados organizacionais.

Kotey e Sheridan (2004) também consideram que a prática de gestão do desempenho nas pequenas empresas é informal, sendo que ocorre, segundo os autores, através de um *feedback* verbal direto entre as chefias e os trabalhadores. Também os autores **Barrett e Mayson (2007)** reforçam que as práticas de gestão do desempenho nas pequenas empresas são informais e, quando aplicáveis, visam tanto dar *feedback*, como avaliar, ou assim, utilizadas numa vertente de supervisão do trabalho realizado.

1.5.4. RECOMPENSAS E COMPENSAÇÕES

No que concerne às recompensas e compensações, **Cardon e Stevens (2004)** referem que a definição salarial é incerta, dado que o salário é definido pelos proprietários junto dos trabalhadores aquando contratação. Os autores indicam, ainda, que estes tipos de empresas apresentem recursos limitados que permitam aplicar programas de recompensas e compensações, porém, também auferem da vantagem da possibilidade de aplicar programas de recompensas e compensações adaptados às preferências dos trabalhadores.

Cassell et al. (2002) concluíram que os gestores das pequenas empresas não consideram a aplicação de um sistema de recompensas e compensações uma prioridade, bem como, apresentam constrangimentos ao nível financeiro e de recursos. Porém, defendem a aplicação de políticas de recompensas e compensações criativas e flexíveis, de forma a motivar os trabalhadores, como por exemplo, oferecer recompensas não financeiras.

2. METODOLOGIA

O processo de investigação empírica advém de uma revisão da literatura pertinente. Todo o processo de investigação implica, ainda, a aplicação do conhecimento, bem como, um processo de planeamento e de criatividade. (Hill e Hill, 1998).

No que diz respeito aos métodos de investigação, de acordo com Fortin (2009), estes podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa, sendo que ambos contemplam tanto o paradigma de quem investiga, como a estratégia que é utilizada para alcançar o objetivo. Ainda de acordo com o autor, quanto à sua distinção, o método quantitativo visa através de análises numéricas de variáveis, explicar um determinado fenómeno. Em contrapartida, o método qualitativo, visa a compreensão abrangente de fenómenos, bem como, a compreensão da visão dos vários indivíduos sobre a questão de investigação. Já de acordo com Creswell (2010), os métodos de investigação podem ser quantitativos, qualitativos e mistos. Sendo que, o método quantitativo procura uma explicação sobre diversas variáveis testadas pelo investigador, enquanto o método qualitativo procura interpretar fenómenos sociais de forma não numérica. Além disso, o método misto, como o próprio nome indica, visa as duas abordagens em simultâneo, qualitativa e quantitativa.

Face à questão de partida e ao objetivo geral, o presente trabalho segue a metodologia qualitativa, que, de acordo com Fortin (2009), assenta em perceções e interpretações dos indivíduos sobre o seu próprio comportamento ou sobre o dos outros. Deste modo, permite ao investigador, à medida que recolhe os dados, interpretar e decidir o caminho a seguir com base nas evidências. Já Creswell (2010), menciona que a metodologia qualitativa, permite, com base nas experiências e perspetivas, compreender com maior profundidade os detalhes do estudo, tendo como base os indivíduos que participam no mesmo.

Quanto às possibilidades de realização da abordagem qualitativa, segundo Godoy (1995), estas podem ser a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. De acordo com Creswell (2010), estas possibilidades visam a pesquisa narrativa, a fenomenologia, a teoria fundamentada, a etnografia e o estudo de caso. Ainda os autores Prodanov e Freitas (2013) referem que existem dois grandes grupos para a recolha de dados, sendo o primeiro as fontes de papel que incluem a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental e o segundo remete para os dados que são facultados por indivíduos, nomeadamente a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post facto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante.

Relativamente ao estudo de caso, de acordo com **Godoy (1995)**, é um tipo de pesquisa onde a investigação é uma unidade que se explora de forma detalhada, seja de um ambiente específico, de um indivíduo ou de uma determinada situação. De acordo com **Prodanov e Freitas (2013)**, o estudo de caso permite recolher e analisar informações relacionadas com um indivíduo, família, grupo ou mesmo comunidade e assim, permite estudar diversos aspetos face ao objetivo de pesquisa. Segundo **Creswell (2010)**, o estudo de caso permite explorar em profundidade um programa, evento, atividade, processo ou mesmo os indivíduos. Já de acordo **Yin (2010)**, pode ser utilizado em diversas situações e contribui para o conhecimento de fenómenos individuais, sociais, políticos e relacionais. Ainda para **Stake (2012)**, o estudo de caso estuda o particular e o completo de um único caso, de forma a compreender as várias informações importantes.

De encontro com a literatura, aplicou-se ao presente trabalho a abordagem de estudo de caso de modo a responder tanto ao objetivo geral como aos objetivos específicos. Ainda, no que concerne às técnicas e fontes de recolha de informação, aplicou-se a análise documental, a entrevista semiestruturada e o inquérito por questionário.

Relativamente à análise documental, de acordo com **Bardin (2011)**, tem como principal objetivo salientar a informação de forma a tornar mais fácil a consulta e o seu armazenamento, de modo que o observador tenha acesso ao máximo de informação com o máximo de relevância.

Quanto à entrevista semiestruturada, de acordo com os autores **Quivy e Campenhoudt (1998)**, a entrevista permite retirar informações e dados muito importantes, e na sua variante de semiestruturada, o entrevistador não necessita de seguir um guião de forma rígida, o que permite ao entrevistado falar de forma aberta. Porém, cabe ao entrevistador direcionar a entrevista de forma a obter a informação mais relevante possível para o estudo. Já **Yin (2010)** defende que a entrevista é uma das fontes mais importantes para a elaboração do estudo de caso. De acordo com **Bardin (2011)**, a entrevista semiestruturada apresenta a característica da possibilidade de reorganizar o guião no decorrer da realização da entrevista, conforme as respostas dos indivíduos, bem como, cada uma das entrevistas depende do indivíduo e da temática que está a ser abordada. Assim sendo, pretende-se obter informação relevante através da aplicação da entrevista semiestruturada; esta, ao permitir ser um guia flexível, possibilita ao entrevistado falar de forma aberta e abrangente, o que acaba por facilitar a recolha de informação.

Em relação ao inquérito por questionário, **Quivy e Campenhoudt (1998)** definem-no como a aplicação de diversas questões sobre a situação social, profissional ou familiar e quanto às suas opiniões, atitudes em relação a determinadas opções, questões humanas, sociais,

expetativas, nível de conhecimento, ou mesmo outra temática de interesse. Os mesmos autores referem que é um método adequado quando se pretende conhecer uma população, nomeadamente os seus comportamentos e opiniões. Já **Hill e Hill (1998)** referem que o inquérito por questionário pode ser utilizado de forma a medir opiniões, atitudes e satisfações através de perguntas abertas e/ou fechadas. Assim sendo, aplicou-se no presente trabalho um inquérito por questionário, com o intuito de encontrar respostas que possam ir de encontro aos objetivos específicos traçados.

Para a elaboração do presente trabalho, inicialmente realizou-se uma reunião exploratória com o proprietário da EF em estudo. Posteriormente, procedeu-se, numa primeira fase, à pesquisa bibliográfica de artigos, revistas, livros e outros estudos relevantes e, naturalmente à sua análise e seleção de forma a fundamentar pertinentemente o presente trabalho. Seguidamente, numa segunda fase, recolheram-se os dados primários necessários, através da realização de entrevistas semiestruturadas ao(à) gestor(a) responsável pela gestão da EF e aos possíveis sucessores, com recurso a estudos desenvolvidos pelos seguintes autores: **Barbosa (2023)**; **Boaventura (2016)**; **Cruz (2013)** e **Ribeiro (2023)** bem como, através da aplicação de um questionário via *GoogleForms* (Apêndice 1) aos trabalhadores. Também, de forma complementar, realizou-se a correlação das questões do questionário com os dados anteriormente recolhidos através de pesquisa bibliográfica de forma a consolidar a pertinência da informação (Apêndice 2). A entrevista foi antecipadamente preparada com questões chave que permitisse uma condução efetiva da mesma e o questionário foi previamente elaborado e adequado a um estudo de carácter qualitativo. Para ambas as técnicas de recolha, foi escolhida uma amostra por conveniência, em que, de acordo com **Creswell (2010)**, são escolhidos os entrevistados segundo a conveniência e a disponibilidade. Por sua vez, os autores **Prodanov e Freitas (2013)** defendem que a amostra por conveniência é selecionada com base no acesso e, por sua vez, representa o universo da amostra.

A terceira etapa consistiu na transcrição da entrevista realizada ao(à) gestor(a) da EF (Apêndice 3), bem como, da entrevista realizada aos possíveis sucessores (Apêndice 4). Finalmente, procedeu-se à análise dos resultados obtidos tanto através das entrevistas, como do inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores da empresa.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo foi realizado em uma PME de carácter familiar com 15 anos de história. Trata-se de uma empresa dedicada às atividades de pastelaria, panificação e casa de chá, bem como, fabricação de licores e outras bebidas destiladas. A mesma também se destaca pelo desenvolvimento de atividades educativas como *workshops* e é, ainda, considerada um centro de interpretação gastronómico e cultural de produtos regionais.

Atualmente, a empresa conta com 25 trabalhadores e possui cinco instalações próprias, apresentando um volume de negócios de cerca de 2 milhões por ano. A sua estrutura encontra-se organizada em cinco departamentos principais: (i) Gestão; (ii) Administrativo/Financeiro; (iii) RH; (iv) Produção; e (v) Comercial.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

No inquérito por questionário foram obtidas 21 respostas, resultando assim em uma taxa de resposta de 84%. De entre os inquiridos, 11 são do sexo feminino e 10 do sexo masculino, conforme apresentado no anexo 1.

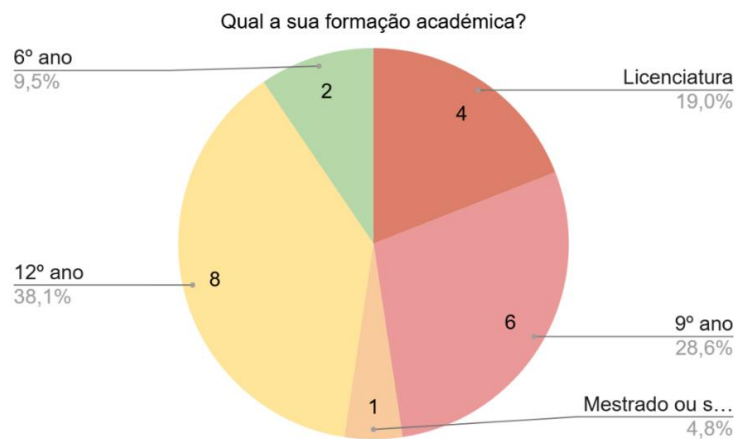
No que concerne à faixa etária, através do anexo 2 é possível analisar que somente 2 trabalhadores se encontram na faixa etária entre os 21 e os 30 anos de idade, representando assim 9,5% da amostra. Na faixa etária entre 31 e 40 anos de idade, encontram-se 7 trabalhadores, ou seja, 33,3%. A faixa etária seguinte, entre os 41 e 50 anos, é a mais representativa, com 8 trabalhadores (38,1%). Por fim, na faixa etária correspondente a 51 ou mais anos de idade estão 4 trabalhadores da empresa, representando 19% do total.

Face ao apresentado, é possível verificar que a empresa é constituída maioritariamente por trabalhadores de meia-idade, ou seja, com faixas etárias superiores a 41 anos, o que pode ser uma mais valia face ao conhecimento e domínio da empresa e negócio. Porém, em contrapartida, a empresa poderá sentir, futuramente, dificuldades na transferência de conhecimento ou na descentralização do mesmo.

Em relação à formação dos inquiridos, de acordo com o gráfico 1, é possível verificar que 2 trabalhadores possuem o 6º ano de escolaridade (9,5%). Já no nível de formação correspondente ao 9º ano, constam 6 trabalhadores, o que representa 28,6% do total. Seguidamente, no nível de formação correspondente ao 12º ano encontram-se 8 trabalhadores

(38,1%), o que, por sua vez, remete para o nível de formação mais comum. Quanto à formação superior, 4 trabalhadores possuem licenciatura (19%) e 1 trabalhador(a) mestrado ou superior (4,8%). Assim, é possível concluir que a maioria dos trabalhadores possui o ensino secundário completo ou superior.

Gráfico 1 - Distribuição dos inquiridos por formação



Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à distribuição dos inquiridos por função na empresa, é possível verificar no anexo 3, uma maior representatividade na função de trabalhador(a) de balcão, com 7 trabalhadores (33,3%) e, seguidamente, 5 trabalhadores na função de responsável de loja (23,8%). Posteriormente, 3 trabalhadores encontram-se na área administrativa, representando 14,3% do total e um trabalhador(a) em cada uma das seguintes áreas: responsável de produção; trabalhador(a) de limpeza; pasteleiro(a); padeiro(a); distribuidor(a) e ajudante de cozinha, representando cada uma das funções, individualmente, 4,8% do total.

Face ao apresentado, a maior concentração de trabalhadores tem como foco principal o cliente e eficiência das lojas, isto, naturalmente pelo número de espaços comerciais, bem como poderá refletir uma estratégia da empresa em valorizar o atendimento ao cliente.

No que concerne à distribuição dos inquiridos por tempo na empresa, de acordo com o gráfico 2, é possível verificar que 1 trabalhador(a) (4,8%) se encontra na empresa há menos de 1 ano. Na faixa temporal seguinte, de 1 a 5 anos, é possível verificar o grupo mais significativo, com um total de 9 trabalhadores, o que representa 42,9% do total de trabalhadores. Posteriormente, na faixa temporal de 6 a 10 anos encontram-se 6 trabalhadores, o que representa 28,6% do total. Por último, a faixa temporal entre 11 e 15 anos de permanência auferiu um total de 5 trabalhadores (23,8%).

Face ao apresentado, verifica-se um bom nível de retenção de trabalhadores e, por sua vez, uma identificação por parte dos mesmos para com a empresa, dado que somente 1 trabalhador se encontra na faixa temporal de menos de 1 ano.

Gráfico 2 - Distribuição dos inquiridos por tempo na empresa



Fonte: Elaboração própria.

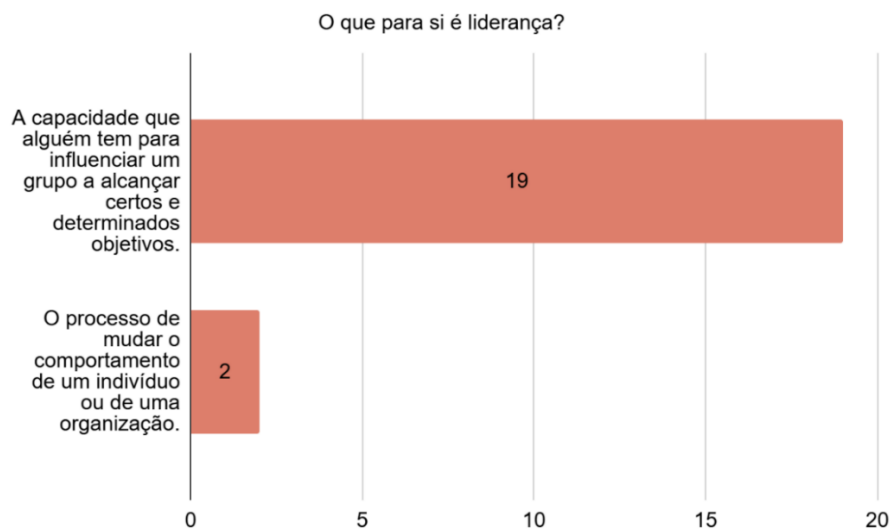
3.3. LIDERANÇA

De forma a analisar a liderança da empresa, primeiramente questionou-se a percepção dos trabalhadores com o(a) gestor(a) da empresa e o tipo de liderança, para uma maior percepção do tema e do ambiente organizacional. Assim sendo, em relação à percepção da ligação dos inquiridos com o(a) gestor(a) da empresa, segundo a análise da informação apresentada no anexo 4, é possível verificar que 4 trabalhadores avaliaram a sua relação com o(a) gestor(a) como muito boa, 14 trabalhadores como boa e 3 trabalhadores como razoável. Assim, verifica-se que a grande maioria (66,7%) classifica ter uma boa relação com o(a) gestor(a), o que sugere ser um indicativo positivo quanto à gestão, porém, com espaço de melhoria. Ainda na linha positiva, 19% avalia como muito boa, o que sugere uma boa satisfação quanto à liderança do(a) gestor(a). Em contrapartida, 14,3% classifica a relação como razoável o que traduz uma necessidade de melhoria e análise das causas por parte do(a) gestor(a) da empresa.

No que remete para o conceito de liderança, a análise do gráfico 3 revela uma distinção em uma das definições apresentadas no inquérito realizado, sendo que, dos 21 inquiridos, 19 seleccionaram a seguinte definição de liderança: “A capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos.”. Em contrapartida, somente 2 inquiridos

optaram por definir liderança como “o processo de mudar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização”.

Gráfico 3 - Distribuição da definição de liderança



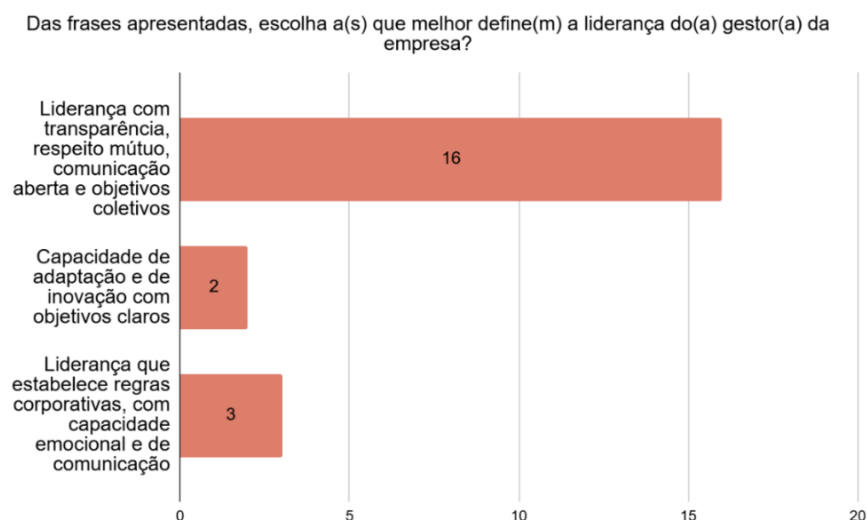
Fonte: Elaboração própria.

A predominância na primeira opção referida, reflete que a maioria apresenta a noção de que a liderança está relacionada com a capacidade de influenciar outros indivíduos. Vai, assim, de encontro à definição apresentada por **Hunter (2013)**, quando introduz o fator motivação na sua definição de liderança e a define como a capacidade de motivar e influenciar indivíduos a atingir objetivos para um bem comum, bem como, com a definição de **Robbins (2005)** ao definir liderança como a capacidade de influenciar em prol do alcance de metas. A predominância da resposta, sugere que os trabalhadores da empresa, relativamente ao conceito de liderança, valorizam a capacidade de influência e de orientação, o que pode ainda ir de encontro à perspectiva de **Chiavenato (1983)**, ao considerar que a liderança também é a capacidade de guiar os indivíduos a atingir determinados objetivos específicos através da comunicação.

Já no que concerne à segunda opção, a escolha de apenas 2 dos inquiridos na mesma, reflete uma perspectiva diferente, porém também complementar, quanto ao conceito de liderança, dado que há um reconhecimento na mudança e necessidade de adaptação, tanto a nível individual como organizacional. Tal pode relacionar-se com a visão de **Costa (2021)**, ao definir que a liderança permite tanto inspirar e motivar os indivíduos para um determinado objetivo, enquanto existe capacidade de adaptação às mudanças.

Posteriormente à análise do conceito de liderança, através do gráfico 4, é possível analisar as opções que melhor definem o(a) gestor(a) quanto à sua liderança na EF.

Gráfico 4 - Distribuição da definição sobre a liderança do(a) gestor(a) da empresa



Fonte: Elaboração própria.

Assim, verifica-se que a opção mais escolhida totaliza 16 respostas (76,2%), sendo esta, a que caracteriza a liderança do(a) gestor(a) com “transparência, respeito mútuo, comunicação aberta e objetivos coletivos”. Esta definição destaca o pensamento de **Adachi (2006)**, que destaca a importância de uma boa comunicação e um ambiente de confiança, como também, remete para um(a) gestor(a) que procure através da transparência, respeito mútuo e clareza na definição de objetivos sustentar um equilíbrio organizacional através de relacionamentos saudáveis entre as dinâmicas familiares e corporativas.

Por outro lado, com 3 respostas encontra-se a opção que descreve a liderança como a “que estabelece regras corporativas, com capacidade emocional e de comunicação”. A presente opção reflete que, apenas alguns inquiridos, consideram que o(a) gestor(a) na sua liderança estabelece regras corporativas, o que, de acordo com **Nicholson (2000)**, permite uma continuidade eficaz do negócio, bem como, remete para uma determinada segurança e estabilidade. Outros aspetos relevantes, visam a capacidade emocional e de comunicação, que de acordo com o mesmo autor, é de extrema importância para que exista um equilíbrio entre a tomada de decisão e a autoridade para com a família e os trabalhadores.

No que concerne à opção que segue o pensamento de **Welch e Welch (2006)**, ao definir a liderança como “capacidade de adaptação e de inovação com objetivos claros”, somente conta

com 2 respostas. Deste modo, de acordo com os autores referidos, para que uma EF enfrente os seus desafios é fundamental que exista adaptação e inovação, através da definição de objetivos que não sejam afetados de forma negativa pela influência da dinâmica familiar.

Pelo exposto, a definição em destaque, remete para um(a) gestor(a) que na sua liderança aplica princípios-chave que permitem um ambiente de trabalho harmonioso e potencializam assim um ambiente colaborativo, bem como, uma abordagem equilibrada entre as dinâmicas familiares e corporativas. Ainda assim, as opções apresentadas complementam-se na dinâmica da liderança.

3.3.1. ESTILOS DE LIDERANÇA

No que diz respeito ao estilo de liderança do(a) gestor(a) de acordo com os trabalhadores, através do gráfico 5, é possível verificar uma distribuição diversa entre as opções; ainda assim, a opção que remete para um estilo de liderança orientado para os resultados é a que apresenta um maior número de respostas (11 em 21; 52,4%). Esta escolha, pode ser interpretada de acordo com os autores **Welch e Welch (2006)**, que defendem que para o crescimento de uma EF e para que os desafios sejam superados, é necessário que os(as) gestores(as) assumam uma liderança orientada para os resultados, remetendo, assim, para a caracterização de um estilo de liderança do(a) gestor(a) orientado para os resultados que permita desenvolver a empresa.

Gráfico 5 - Distribuição da perspectiva de estilo de liderança do(a) gestor(a)



Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, o estilo de liderança orientado para a tarefa conta com apenas 4 respostas, remetendo para os estudos da Universidade de Ohio, o que de acordo com **Robbins (2005)**, traduz que o(a) gestor(a) mantém o seu foco nas tarefas e que estas sejam concretizadas de forma eficaz e dentro dos prazos. Também a abordagem situacional quanto à teoria de Fiedler, segundo **Caixeiro (2014)**, defende que o(a) gestor(a) enquanto líder mais focado em tarefas é mais eficaz em situações onde o controlo sobre as tarefas é maior ou menor. Além disso, **Robbins (2005)** refere que, através do estudo da Universidade de Michigan, foi possível identificar duas orientações distintas para os líderes, sendo uma delas, aqueles que incidem a sua preocupação na execução de tarefas e assim, desvalorizando os trabalhadores.

De referir ainda, que o estilo de liderança orientado para as pessoas confere apenas 3 respostas. Assim, no seguimento do estudo da Universidade de Michigan, além da orientação que incide na preocupação das tarefas, outra, incide na preocupação para com os trabalhadores. A mesma remete para um(a) gestor(a) que valoriza as necessidades e opiniões dos trabalhadores o que promove um ambiente de trabalho positivo.

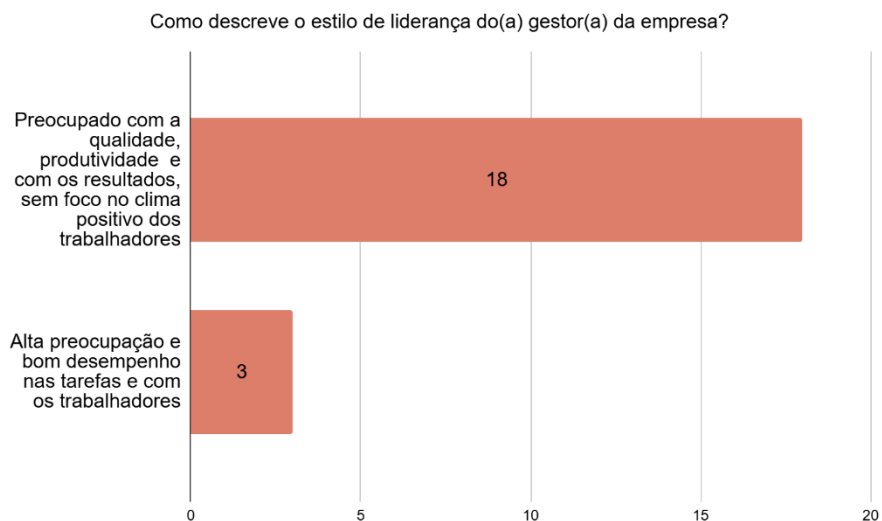
Por fim, a opção de liderança em que o(a) gestor muda o estilo consoante a situação do momento conta igualmente com apenas 3 respostas. Esta escolha remete para a teoria situacional de **Hersey e Blanchard (1988)**, onde os autores defendem que a eficácia da liderança se encontra relacionada com a capacidade do(a) gestor(a) se ajustar às necessidades dos liderados e ao contexto da tarefa. Também **Chiavenato (1983)** e a Teoria de Fiedler de acordo com **Teixeira (2005)**, defendem que não há apenas um estilo de liderança eficaz em todas as situações, e assim a capacidade de adaptação por parte do(a) gestor(a) da empresa é fundamental.

Em contrapartida, na perspetiva do(a) gestor(a) da empresa aquando do questionamento por entrevista sobre o seu estilo de liderança, os resultados remetem para a combinação dos quatro estilos de liderança, porém com ênfase na liderança orientada para os resultados. Justificando que “os resultados são exigidos em função da necessidade, pois sem ter resultados não é possível caminhar para a frente”, esta afirmação reforça a ideia de **Welch e Welch (2006)**, ao enfatizar a importância dos resultados para a evolução da EF e isto, reflete o pensamento a longo prazo por parte do(a) gestor(a). Além disso, com o(a) sua menção ao bem-estar dos trabalhadores e foco nas tarefas, é perceptível a consciência da importância de combinar os estilos de liderança.

Já na perspectiva dos(as) possíveis sucessores(as) da empresa sobre o estilo de liderança do(a) gestor(a) da empresa, um(a) dos(as) sucessores(as) refere que “ (...) o(a) gestor(a) é mesmo orientado para as tarefas e para os resultados (...)”, bem como, o(a) outro(a) sucessor(a) salienta que incide na orientação para os resultados: “Sem dúvida orientado(a) para os resultados, porque acima de qualquer questão está a rentabilidade e as vendas de forma a chegar ao sucesso e crescimento da empresa, independentemente do resto.”

De forma complementar, os resultados apresentados no gráfico 6 permitem analisar que a maioria dos trabalhadores (85,7%) descreve o estilo de liderança do(a) gestor(a) da empresa como “Preocupado com a qualidade, produtividade e com os resultados, sem foco no clima positivo dos trabalhadores”, o que revela de acordo com a grade gerencial de **Blake e Mouton (1985)**, uma alta preocupação com a produção face a uma baixa preocupação com as pessoas. Esta ideia vai de encontro à visão de **Robbins (2005)** no que concerne ao estudo da Universidade de Michigan, ao defender que os líderes com orientação para a produção apresentam uma maior preocupação nas tarefas em detrimento dos trabalhadores.

Gráfico 6 - Distribuição do estilo de liderança do(a) gestor(a)



Fonte: Elaboração própria.

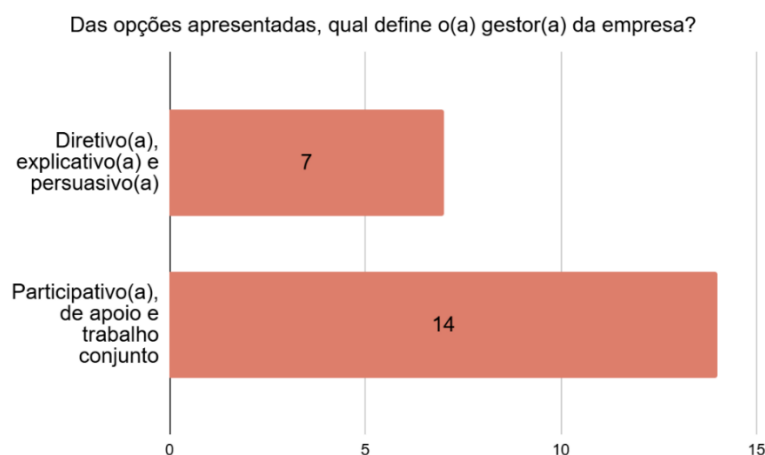
Por outro lado, apenas 3 trabalhadores consideram que o estilo do(a) gestor(a) da empresa visa alta preocupação e bom desempenho nas tarefas e com os trabalhadores, o que indica, de acordo com a grade gerencial de **Blake e Mouton (1985)**, uma alta preocupação para

com as pessoas e com a produção. Esta discrepância, pode revelar que o(a) gestor(a) varia o seu estilo de liderança.

Em suma, o(a) gestor(a) apresenta uma consciência face à necessidade de adaptação dos estilos de liderança, porém, a percepção dos(as) possíveis sucessores(as) e dos trabalhadores focam que o(a) mesmo(a) apresenta uma liderança orientada para os resultados e para as tarefas. De ressaltar ainda, a diferença dos(as) possíveis sucessores(as) no que concerne à sua autoanálise quanto ao estilo de liderança, onde ambos(as) apresentam uma predominância na orientação para as pessoas, o que no futuro poderá refletir-se em um ajuste na liderança organizacional.

Passando para a definição do estilo de liderança do(a) gestor(a) conforme o modelo situacional de Hersey e Blanchard, através da análise do gráfico 7, é possível verificar que a maioria, com 14 respostas (66,67%), considera o(a) gestor(a) participativo(a), de apoio e trabalho conjunto. De acordo com **Galvão et al. (1997)**, as respostas remetem, assim, para o estilo de liderança compartilhar, que defende que o(a) gestor(a) deve apoiar os esforços do liderado e trabalhar em conjunto na tomada de decisão. Porém, esse é um estilo acertado para indivíduos com um nível de maturidade moderado a alto que apresentam capacidade, ainda assim, podem não ter a motivação necessária para realizar o que um líder pretende.

Gráfico 7 - Distribuição das características do(a) gestor(a)



Fonte: Elaboração própria.

Confrontando a maioria das respostas com os resultados das entrevistas, verifica-se que vai de encontro com a visão do(a) gestor(a), ao destacar na sua liderança fatores determinantes que encaminham para o estilo de liderança compartilhar, através de declarações como:

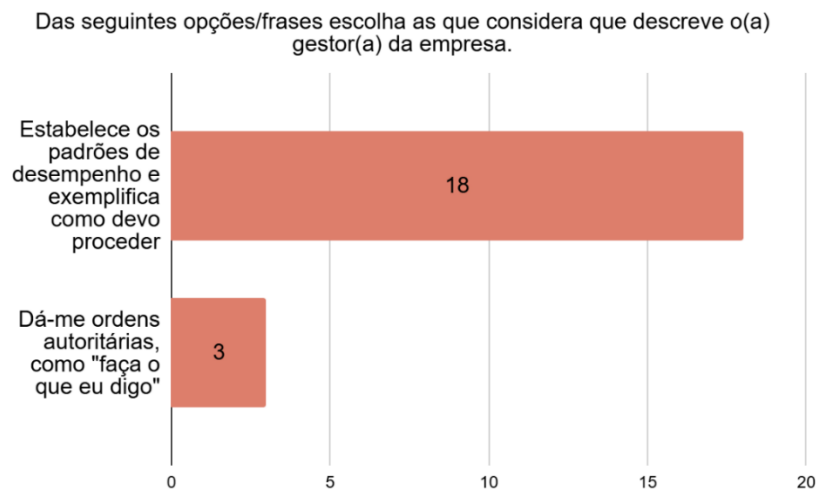
“Reunindo, motivando e eu acho muito importante a parte do exemplo, quando eu quero que os meus trabalhadores executem uma tarefa de determinada maneira, eu vou dar sempre o exemplo. (...)”. Desta forma, revela a importância da colaboração e participação dos trabalhadores nas tarefas, o que pode ser uma estratégia para contornar em parte a disposição dos trabalhadores em determinadas tarefas.

Em contrapartida, os(as) sucessores(as) revelam uma percepção diferente quanto ao estilo de liderança do(a) gestor(a), ao mencionarem aspectos relevantes como: “(...) reconheço que o(a) gestor(a) se esforça ao seu modo, para que haja uma comunicação efetiva com o trabalhador para que este compreenda o que é suposto e que corresponda ao esperado. Reconheço também, que o(a) gestor é muito trabalhador(a) e muito participativo(a) e mostra-se sempre que possível disponível a ensinar ou a exemplificar o que pretende”. Estes aspectos alinham-se ao estilo de liderança persuadir, de acordo com **Galvão et al. (1997)**. Porém, a visão dos(as) sucessores(as), apresentam uma dualidade, pois, embora reconheçam a maneira como o(a) gestor(a) tenta a comunicação, consideram-na insuficiente, ao declararem que “A forma como os objetivos são transmitidos normalmente é de boca, de forma informal e pouco clara, normalmente até com um discurso persuasivo, mas acaba por cair no esquecimento quando não acompanhados de perto (...)”.

Ainda assim, **Chiavenato (1983)** considera que, segundo a abordagem situacional, não existe apenas um estilo de liderança que seja válido em todas as situações, bem como, a adequação do estilo aplicado consoante a situação e os trabalhadores é um fator benéfico para o(a) gestor(a).

No que concerne aos estilos de liderança identificados por **Goleman (2000)**, é possível verificar de acordo com o gráfico 8, que 18 em 21 trabalhadores consideram que o(a) gestor(a) da empresa estabelece padrões de desempenho e exemplifica como se deve proceder. Esta predominância das respostas remete para um estilo inovador, o qual de acordo com o mesmo autor, permite que os trabalhadores se sintam tanto motivados como competentes. Contudo, em desvantagem, poderá existir um sentimento de sobrecarga pela exigência, bem como, ressentimento pela tendência de o(a) gestor(a) assumir o controle das situações. Este resultado predominante, com ênfase na participação, evidencia o estilo de liderança compartilhar acima referido.

Gráfico 8 - Distribuição da percepção sobre a liderança do gestor(a) da empresa



Fonte: Elaboração própria.

Posteriormente, em análise à distribuição do “à vontade para dar sugestões” ao(à) gestor(a) da empresa por parte dos trabalhadores inquiridos, a maioria das respostas são afirmativas (95,2%) conforme o gráfico 9, o que sugere que os trabalhadores se sentem confortáveis em se expressar quanto a eventuais sugestões. Este indicador sugere uma liderança democrática, dado que, de acordo **Almada e Policarpo (2016)**, o líder democrático permite uma participação efetiva da equipa o que irá traduzir no envolvimento da mesma.

Gráfico 9 - Distribuição da abertura para sugestões ao(à) gestor(a)



Fonte: Elaboração própria.

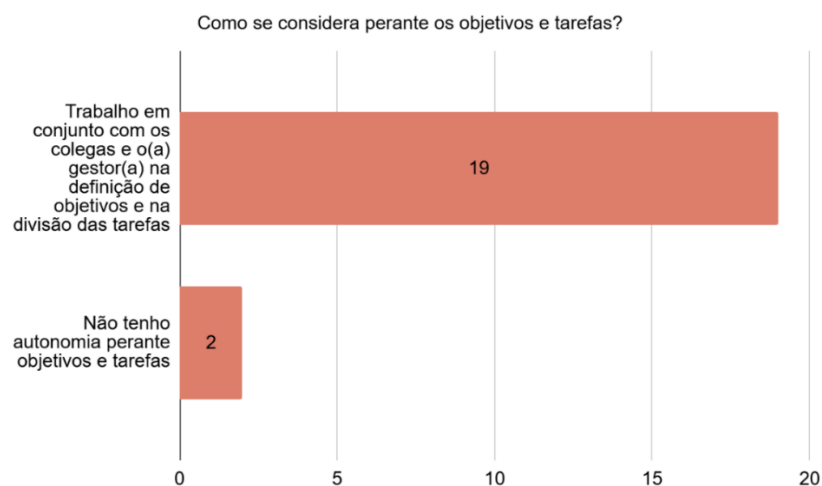
Na perspectiva do(a) gestor(a) da empresa, a entrevista revela que os trabalhadores se sentem à vontade para darem sugestões sendo que, “(...) há sempre espaço para sugestões, aliás, acontece muitas vezes sugerirem ações ou soluções com base na convivência com os clientes ou em alguma tarefa, ou às vezes no meio de uma dificuldade sugerirem soluções”.

Esta perspectiva também vai de encontro com a perspectiva dos(as) possíveis sucessores(as) da empresa, embora um dos(as) sucessores(as) mencione “(...) às vezes existir um espírito de “receio” face a estarem a realizar alguma coisa errada (...)”; ainda assim, existe sim, “(...) um espírito de confiança e de certa forma existe um à-vontade em participar em melhorias através de sugestões”.

As respostas dos(as) sucessores(as) apresentam uma perceção mista aquando da menção de “um espírito de “receio””, sugerindo uma influência de liderança autocrática, uma vez que, **Almada e Policarpo (2016)** definem o líder autocrático como não condescendente a sugestões. No entanto, ambos os(as) sucessores(as) consideram, ainda assim, que os trabalhadores se sentem à vontade para dar sugestões, o que remete também, para a influência de uma liderança democrática.

De forma complementar, a análise do gráfico 10, no que concerne a como os trabalhadores se consideram perante os objetivos e tarefas, revela que a maioria afirma que trabalham “em conjunto com os colegas e o(a) gestor(a) na definição de objetivos e na divisão das tarefas”, totalizando 19 respostas. Em contrapartida, somente 2 inquiridos responderam não ter autonomia perante objetivos e tarefas.

Gráfico 10 - Distribuição da perspectiva face a objetivos e tarefas



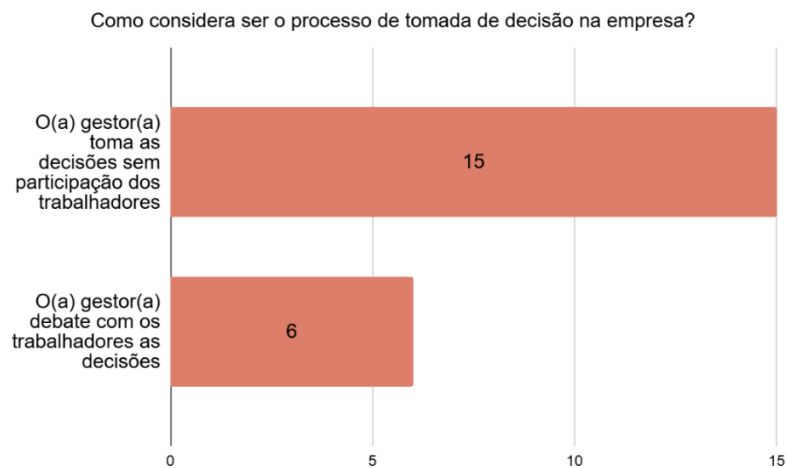
Fonte: Elaboração própria.

O(a) gestor(a) revela uma abordagem ao estilo de liderança democrático ao referir, na sua entrevista, que conduz à execução de objetivos e transmite-os aos trabalhadores, da seguinte forma: “Reunindo, motivando e eu acho muito importante a parte do exemplo, quando eu quero que os meus trabalhadores executem uma tarefa de determinada maneira, eu vou dar sempre o exemplo. (...)”. Isto vai de encontro com a definição de **Almada e Policarpo (2016)**, ao mencionarem que o líder democrático estimula a participação efetiva de toda a equipa. Além disso, ao mostrar a importância de dar o exemplo, está refletida a capacidade de estruturação inicial e de consideração apresentada por **Robbins (2005)**, quanto aos estudos da Universidade de Ohio.

Ainda assim, o(a) gestor(a) refere que a forma como distribui/delega as tarefas não é de forma distributiva, mencionando que: “Normalmente, eu não distribuo as tarefas a todos os trabalhadores, eu distribuo sim, a alguém que eu nomeio responsável para fazer determinada tarefa e a seguir vai redistribuir as tarefas para os outros trabalhadores. (...)”, o que reflete em parte um estilo de liderança autocrática.

Considerando agora a perspetiva dos trabalhadores face ao processo de tomada de decisão na empresa, de acordo com o gráfico 11, 15 trabalhadores (71,4%) consideram que o(a) gestor(a) toma as decisões sem a participação dos trabalhadores e 6 trabalhadores (28,6%) consideram que o(a) gestor(a) debate as decisões com os trabalhadores. Esta divisão já indica uma predominância da liderança autoritária em detrimento da liderança democrática anteriormente analisada, e corrobora com a ideia de **Siqueira (2014)**, ao mencionar que nas EF a liderança autocrática é a que mais destaque tem, bem como, uma das suas características remete para a tomada de decisões uniliteral por parte do(a) gestor.

Gráfico 11 - Distribuição da perspectiva do processo de tomada de decisão

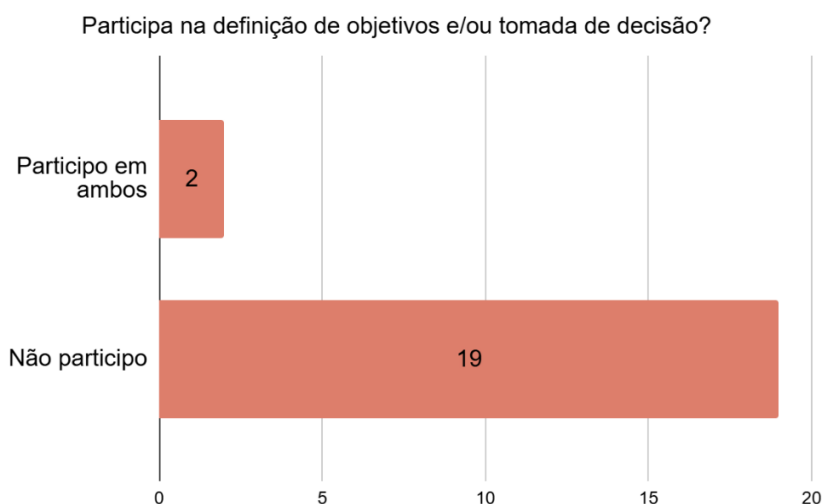


Fonte: Elaboração própria.

O(a) gestor(a) da empresa indica que, embora consulte os seus filhos(as), a tomada de decisões “(...) passam principalmente por mim (...)”. Esta visão do(a) gestor(a) vai de encontro com a perspectiva de ambos os(as) sucessores(as), uma vez que estes consideram que a tomada de decisão do(a) gestor(a) é predominantemente unilateral, dado que “(...) Há sim uma troca de ideias entre a família e até mesmo com alguns trabalhadores, mas a decisão acaba por ser tomada de forma unilateral.” Esta característica, de acordo com **Argyris e Schön (1978)**, remete para a liderança autocrática face à centralização do poder.

A análise do gráfico 12, quanto à participação na definição de objetivos e/ou tomada de decisão, permite uma análise complementar quanto ao estilo de liderança do(a) gestor da empresa. Os resultados indicam que a maioria, totalizando 19 respostas, não participam na definição de objetivos nem na tomada de decisão. Este resultado visa uma liderança autoritária e uma centralização do poder no(a) gestor(a) da empresa, coincidindo com a visão do(a) gestor(a) da empresa, dado que o(a) mesmo(a), embora consulte alguns elementos da empresa, afirma o seguinte quanto às decisões: “(...) passam principalmente por mim (...)”.

Gráfico 12 - Distribuição da participação na definição de objetivos e/ou tomada de decisão

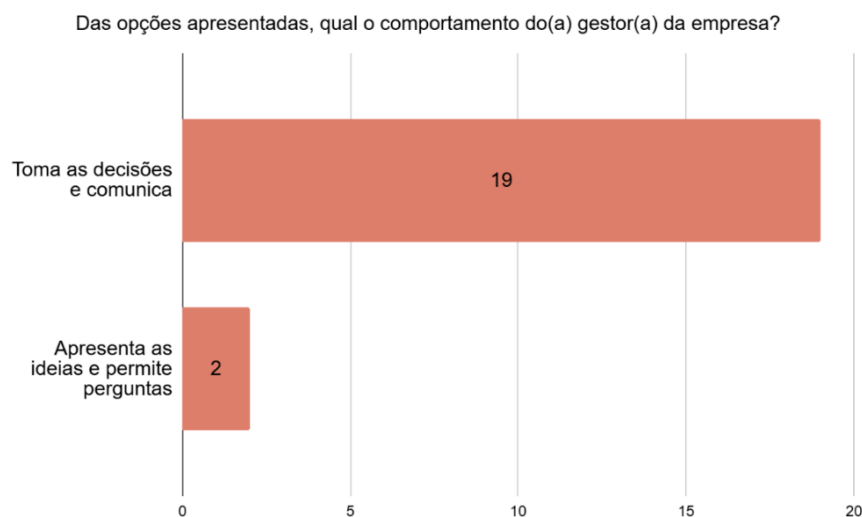


Fonte: Elaboração própria.

Conjuntamente, os(as) sucessores(as) apresentam uma visão muito semelhante à do(a) gestor(a), ao mencionar que: “Sempre que há uma questão importante na empresa, sou questionado para dar a minha opinião, mas no final é o(a) gestor(a) que toma a decisão”. De facto, autores como **Argyris e Schön (1978)** e **Vries et al. (2007)** reforçam a tendência para a liderança autocrática nas EF, devido à centralização do poder no(a) gestor(a) e, sendo assim, a abordagem mais comum.

Outro aspeto relevante remete para a perceção por parte dos trabalhadores quanto ao comportamento do(a) gestor(a) da empresa. Na perspetiva de **Tannenbaum e Schmidt (1973)** quanto à “régua” de comportamento de liderança, é possível verificar no gráfico 13 que 19 trabalhadores consideram que o(a) gestor(a) toma as decisões e comunica, enquanto apenas 2 trabalhadores consideram que o(a) mesmo(a) apresenta as ideias e permite perguntas.

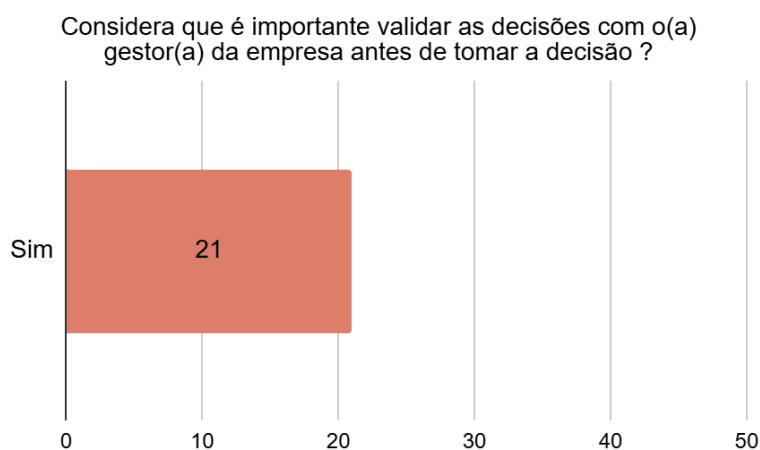
Gráfico 13 - Distribuição da análise do comportamento do(a) gestor(a)



Fonte: Elaboração própria.

A maioria das respostas confere, portanto, ao(à) gestor(a) um maior grau de autoridade em detrimento da liberdade cedida aos trabalhadores. Assim, de acordo com a régua acima referida, a liderança do(a) gestor(a) visa uma centralização do poder no(a) mesmo(a). Outro aspeto que remete para a centralização do poder, visa a necessidade sentida por todos os trabalhadores em validar as decisões com o(a) gestor(a) da empresa, antes de tomar uma decisão, como se pode observar no gráfico 14.

Gráfico 14 - Distribuição da importância de validar decisões com o(a) gestor(a)



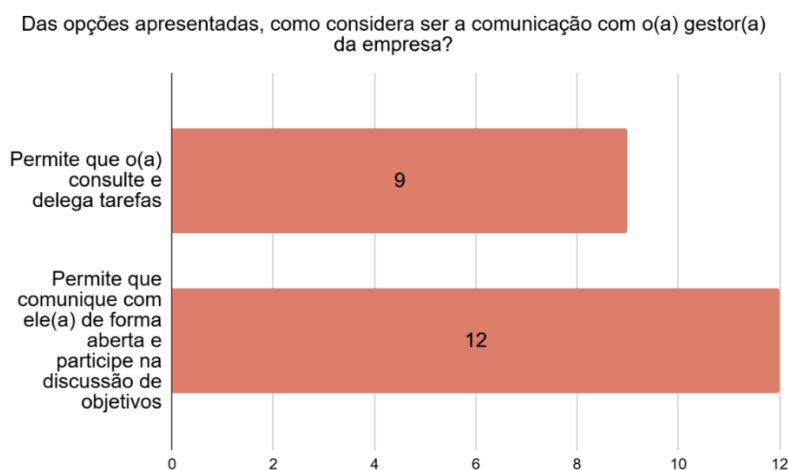
Fonte: Elaboração própria.

Associadamente, o(a) gestor(a) da empresa indica que, embora os trabalhadores desempenhem autonomamente as suas tarefas, “(...) tem sempre que haver um momento de acompanhamento e no fundo gosto de estar presente no dia-a-dia.”, o que indica uma necessidade de supervisão e validação, e, por sua vez, reforça a aplicação de um estilo de liderança autocrática. Ainda assim, o reconhecimento quanto à autonomia dos trabalhadores revela aspetos da liderança democrática.

Na outra perspetiva, por parte dos(as) sucessores(as), ao mencionarem que embora os trabalhadores desempenhem de forma autónoma algumas tarefas, existe uma dependência para com o(a) gestor(a) de forma a obterem “(...) uma resposta final de temas, sejam estes simples ou não, para avançarem ou saberem se estão a fazer bem, ou decidir alguma coisa.”. Por outro lado, revelam uma falta de clareza nos procedimentos, o que leva a que haja uma procura pelo(a) gestor(a) “(...) de forma a validar se o que estão a fazer está certo ou não. (...)”, bem como, indicam que a equipa se revela muito mais produtiva aquando da presença do(a) gestor(a), o que sugere, segundo **White e Lippitt (1960)**, uma liderança autocrática.

Seguidamente, no que diz respeito à visão dos trabalhadores no que se refere à comunicação com o(a) gestor(a) da empresa, através da análise do gráfico 15, é possível constatar que 12 trabalhadores (57,1%) consideram que o(a) gestor(a) “permite que comunique com ele(a) de forma aberta e participe na discussão de objetivos”. Já 9 trabalhadores (42,9%) consideram que o(a) mesmo(a) “permite que o(a) consulte e delega tarefas”.

Gráfico 15 - Distribuição da comunicação com o(a) gestor(a)



Fonte: Elaboração própria.

Assim, de acordo com as respostas obtidas, verifica-se uma dualidade de perfis organizacionais face aos quatro estabelecidos por **Andrade e Amboni (2011)**: 12 trabalhadores identificam o(a) gestor(a) como consultivo, enquanto 9 trabalhadores identificam o(a) mesmo(a) como autoritário benevolente, sendo este um estilo muito semelhante ao autoritário, ainda que permita a consulta e a delegação.

Por sua vez, o(a) gestor(a) considera “(...) que sim que os trabalhadores falam abertamente comigo, não coloco barreira à comunicação aberta. (...)”, indicando um perfil organizacional consultivo. Ainda assim, menciona também que, quando define um objetivo, a compreensão por parte dos trabalhadores é comprovada quando corre bem, sendo que, “(...) Quando não corre bem, então não perceberam o que era suposto (...)”, o que por sua vez, remete para falta de uma comunicação contínua ou mesmo de *feedback*.

Já os(as) sucessores(as) apresentam uma ideia totalmente diferente do(a) gestor(a), ao mencionarem que não consideram que os trabalhadores falam abertamente com o(a) gestor(a), revelando assim uma perceção quanto à falta de comunicação e na compreensão de objetivos propostos. Além disso, mencionam barreiras na comunicação como “(...) “medo” de perguntar e falta de sentido crítico (...)” e mesmo “(...) falta de confiança (...)”, o que revela uma comunicação de baixo para cima reduzida e remetendo, assim, para um estilo entre autoritário ou autoritário benevolente.

A discrepância de ideias remete para a dificuldade do(a) gestor(a) saber quando aplicar determinado estilo de liderança, de acordo com **Chiavenato (1983)**, bem como, **Davis (2020)**, ao abordar o modelo situacional de Hersey e Blanchard, refere que o sucesso do(a) gestor(a) encontra-se relacionado não só com a adequação do estilo de liderança, como também, a capacidade e disposição dos liderados e dos membros da família.

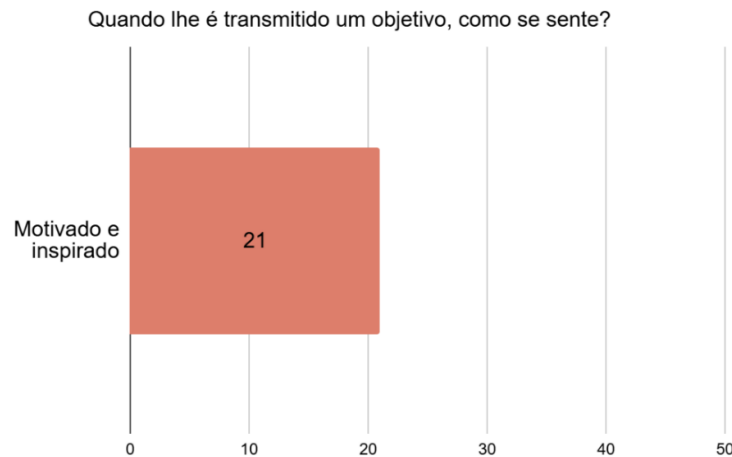
Em suma, embora o(a) gestor(a) se coloque numa posição de um modelo mais participativo, as visões dos(as) sucessores(as) em conjunto com as respostas dos trabalhadores indicam um estilo autoritário benevolente.

3.3.2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL VERSUS TRANSACIONAL

No entendimento da Teoria da Liderança Transformacional e Transacional e face às respostas apresentadas no gráfico 16, a totalidade dos trabalhadores, ao considerarem que quando lhes é transmitido um objetivo se sentem motivados e inspirados, remetem para uma abordagem de liderança transformacional. De acordo com os autores **Goethals, Sorenson e**

Burns (2004) e **Bass (1985)**, este tipo de liderança está intrinsecamente ligada à capacidade do(a) gestor(a) em inspirar e motivar os trabalhadores a alcançarem os objetivos.

Gráfico 16 - Distribuição do sentimento em relação à transmissão de objetivos



Fonte: Elaboração própria.

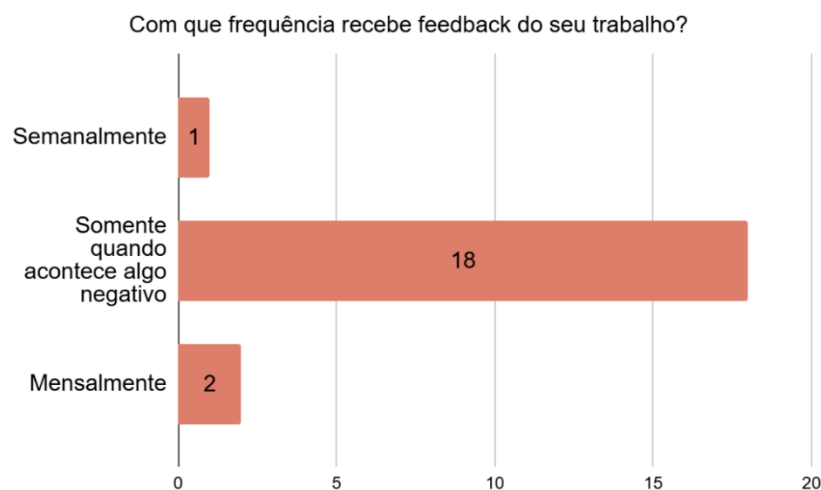
De encontro com as respostas dos trabalhadores, encontra-se também a visão do(a) gestor(a), ao mencionar que ao transmitir os objetivos tenta “(...) sempre dar o exemplo e mostrar a importância da correta execução e de atingir determinado objetivo (...)”, o que remete uma vez mais para o fator motivação acima referido. Na mesma linha de pensamento, também os(as) sucessores(as) reconhecem a capacidade de motivação do(a) gestor(a), ao mencionarem que o(a) mesmo(a) apresenta “(...) sim um discurso motivador acompanhado dos motivos que sustentam o objetivo (...)”, bem como, “(...) Quando é transmitido de forma clara e faz parte da função do trabalhador eu acho que consegue sim motivar à realização do objetivo ou tarefa. (...)”. Ainda assim, os(as) sucessores(as) enfatizam que “(...) quando é um objetivo ou tarefa irrealista, ou atribuído à pessoa errada tanto a nível da função que não corresponde ou a nível de conhecimento/vontade, acaba por não conseguir motivar (...)”. Esta questão revela a necessidade do desenvolvimento da consideração individualizada, que é um dos fatores importantes na liderança transformacional mencionados por **Bass (1985)**; visa o foco do(a) gestor(a) em desenvolver os liderados de forma individualizada, tendo em consideração os pontos tanto fracos como fortes de cada um.

Em análise complementar, através da consideração dos resultados apresentados no anexo 5, é possível reforçar a aplicação de uma liderança transformacional, com a totalidade de respostas positivas no que concerne ao sentimento de motivação e entusiasmo no trabalho.

Igualmente de forma complementar, o anexo 6 revela que a totalidade dos trabalhadores consideram o(a) gestor(a) um exemplo a seguir. Este resultado remete para as características de uma liderança transformacional, mencionadas por **Bass (1985)**, bem como, permite uma ênfase no fator motivação inspiradora, sendo este um dos fatores importantes na caracterização do estilo de liderança mencionado.

Já no que concerne à frequência de *feedback* por parte do(a) gestor(a) para com os trabalhadores, é possível verificar no gráfico 17, que a maioria dos trabalhadores (85,7%) considera que somente recebem *feedback* quando acontece algo negativo.

Gráfico 17 - Distribuição da frequência de *feedback*



Fonte: Elaboração própria.

O(a) gestor(a) da empresa menciona que concede *feedback* aos trabalhadores “Sempre que possível (...)”, mas também menciona que o concede em dois pontos extremos, como “(...) quando acontece algo muito bom fora do normal, ou quando acontece algo mau que é preciso melhorar”. Esta referência revela uma ausência de sistema de *feedback* e revê-se em uma liderança transacional, pois, de acordo com **Bass (1985)**, uma das características deste estilo de liderança remete para a gestão por exceção, onde os líderes somente intervêm quando os trabalhadores se desviam das expectativas e, principalmente, negativamente. Reforçando esta visão, os(as) sucessores(as) da EF mencionam que o *feedback* só é dado aos trabalhadores “(...) quando alguma coisa está muito mal”.

Face à dualidade encontrada na identificação do estilo de liderança transformacional e transacional, reforça-se a ideia de **Bass (1985)** quanto à complementaridade das mesmas, bem

como a posição de autores como **Sharma, Chrisman e Chua (1997)**, que afirmam que nas EF existe um esforço na conciliação de ambas as lideranças.

3.3.3. LIDERANÇA CARISMÁTICA

No que diz respeito à criatividade e inovação do(a) gestor da empresa, o gráfico 18 revela uma predominância de respostas positivas por parte dos trabalhadores da empresa, o que, de acordo com **House (1977)**, confere ao gestor(a) características de liderança carismática.

Gráfico 18 - Distribuição da análise de criatividade e inovação do(a) gestor(a)



Fonte: Elaboração própria.

Em concordância com os resultados obtidos, encontra-se a percepção do(a) gestor(a) sobre ele(a) mesmo(a), ao considerar-se “(...) ambas as coisas”. Também, os(as) sucessores(as) seguem o mesmo pensamento e remetem para um(a) gestor(a) que apresenta “(...) características presentes enquanto pessoa. É muito ativo(a) a trazer ideias e elementos criativos seja de que forma for.”

Os autores **Shamir, House e Arthur (1993)** consideram fundamental que os líderes adotem estratégias que façam com que os trabalhadores se sintam realizados profissionalmente, felizes na realização das suas tarefas, bem como, um plano de trabalho que seja exequível e realista. Assim, permitirá que os trabalhadores apresentem uma maior motivação e uma predisposição na realização de esforços pessoais a fim de objetivos coletivos.

Posto isto e através da análise complementar dos anexos 7, 8 e 9, é possível verificar que a maioria dos trabalhadores se sentem realizados e felizes na sua atividade profissional,

bem como, consideram o plano de trabalho realista e exequível. Assim sendo, é possível verificar que o(a) gestor(a) apresenta características de uma liderança carismática.

3.4. SUCESSÃO

Quanto ao tema da sucessão, de acordo com **Richard et al. (2019)**, um dos objetivos dos proprietários das EF remete para a transferência da mesma para os filhos. Esta visão do autor, evidencia a expectativa do(a) gestor(a) em “(...) que os meus filhos deem continuidade (...)”. Ainda assim, **Ussman (2004)** aborda o processo de sucessão como um momento difícil para o(a) gestor(a) da empresa mesmo que esta sucessão seja para um membro da família.

Autores como **Morris et al. (1997)** e **Leiß e Zehrer (2018)** relacionam o sucesso no processo de sucessão com a preparação efetiva e gradual dos possíveis sucessores por parte do(a) gestor(a) atual, bem como, uma atribuição aos mesmos de responsabilidades, autonomia e credibilidade. Em análise às entrevistas com o(a) gestor(a) e os(as) possíveis sucessores(as), é possível verificar que a percepção do(a) gestor(a) quanto à autonomia, poder de decisão e atribuição de responsabilidades é diferente da percepção dos(as) possíveis sucessores(as), uma vez que, o(a) gestor(a) declara que vai “(...) delegando responsabilidades (...)” e os(as) sucessores(as) mencionam o seguinte: “(...) nunca tomo decisões sozinho(a)”. Além do mais, referem aspetos relacionados com a eficiência da comunicação ao referirem que o(a) gestor(a) “(...) por vezes toma uma decisão que se sobrepõe à minha e eu tenho que a seguir.”, ou mesmo referem uma tentativa de divisão de responsabilidades sem sucesso que “(...) gerava algum conflito por ideias distintas, então há sempre necessidade de validar tudo”. As declarações dos sucessores remetem, assim, para uma questão muito importante mencionada pelos autores **Leiß e Zehrer (2018)** no que concerne à importância de uma melhoria na comunicação e reflexão entre a família de forma a lidarem com os conflitos e assim aumentar a eficácia e a sobrevivência da empresa.

No que concerne ao planeamento, ou não da sucessão, **Almeida et al. (2011)** defendem que é fundamental que a sucessão ocorra de forma planeada para o sucesso da mesma. Na perspetiva do(a) gestor(a) da empresa(a), este(a) considera que ao atribuir na sua perspetiva algumas responsabilidades aos(às) possíveis sucessores(as) é uma forma de “(...) planejar que quando eu não estiver eles podem dar continuidade.”, bem como, considera importante que áreas mais burocráticas estejam devidamente organizadas para “(...) quando acontecer a transição a EF se mantenha autónoma e de fácil percepção.”. Contraditoriamente, os(as) sucessores(as), referem que “(...) praticamente nada (...)” a nível de tomada de decisões e de

responsabilidades passa pelos(as) mesmos(as) e que embora reconheçam que haja uma consulta por parte do(a) gestor(a) da empresa no final “(...) é o(a) gestor(a) que toma a decisão.”. As visões dos(as) sucessores(as) sugerem, portanto, uma ausência de planejamento sucessório ou ineficiência do planejamento que possa existir, o que de acordo com **Neves (2001)** é comum nas EF o pouco tempo dedicado ao processo de sucessão.

Em relação ao estilo de liderança e o impacto na sucessão, conforme analisado anteriormente, o(a) gestor(a) na sua autoanálise apresenta-se como um(a) líder com mais características democráticas do que autocráticas. Ainda assim, na perspectiva dos trabalhadores e dos(as) sucessores(as), em várias questões é remetida para uma dificuldade no(a) gestor(a) em encontrar um equilíbrio entre os estilos de liderança, o que conduz para uma percepção de liderança mais autocrática ao invés de democrática. Tal posicionamento é complementado com as declarações dos(as) sucessores(as) no que concerne ao envolvimento dos mesmos em tornar a empresa mais autónoma em relação ao(à) fundador/gestor(a), onde os(as) mesmos(as) referem que “(...) Há sempre uma grande necessidade por parte do(a) gestor(a) em controlar a maioria das decisões e ações” e, mesmo, que essa autonomia não é uma hipótese, pois o(a) gestor(a) “(...) está sempre presente e toma todas as decisões”. Através destas considerações, é possível verificar que, embora exista intenção de planejamento, há dificuldades a serem superadas, corroborando com a visão de **Silva (2017)**, ao mencionar que os fundadores, quando exercem um estilo de liderança autocrático, o processo de sucessão tende a ser disfuncional, dado que, os fundadores detêm todo o controlo e evidenciam resistência em delegar responsabilidades.

3.5.PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de RH nas EF, de acordo com autores como **Astrachan e Kolenko (1994)** e **Moreno (2012)**, tende a ser ineficiente na maioria destas empresas, sendo uma área que merece desenvolvimento através de profissionais devidamente qualificados.

No que concerne à prática de recrutamento e seleção, o(a) gestor(a) menciona o processo, na maior parte das vezes, como estruturado, contudo carece sempre da sua aprovação final. Também refere que, em épocas de aumento de volume de trabalho, é normal “(...) saltarem-se etapas e acabo por ir quase como tentativa em erro de um trabalhador colocando-a à experiência e depois avalio pela sua capacidade de adaptação e agilidade”. Além disso, os(as) sucessores(as) referem-se ao processo indicando uma dualidade, ora acontece de forma estruturada, sendo a entrevista final “(...) com o(a) gestor(a) da empresa. (...)”, como também é um processo mais informal, onde o(a) gestor(a) conhece um indivíduo “(...) através de alguém

da sua confiança e assim decide dar oportunidade e, por sua vez, avalia consoante a sua capacidade de adaptação e mesmo pela vontade”. Estas visões vão de encontro à perspectiva de autores como **Kotey e Sheridan (2004)**, ao referirem que nas EF é comum o recrutamento e a seleção dependerem do proprietário da empresa, assim como, o mesmo prioriza a capacidade de adaptação do candidato, em detrimento da sua experiência profissional.

Outro aspeto, mencionado por autores como **Cardon e Stevens (2004)**, remete para o facto de ser comum nas EF a ausência de uma definição clara sobre as funções do seu trabalho o que pode levar aos trabalhadores o sentimento de sobrecarga. Embora 85,7% dos trabalhadores considerarem o plano de trabalho exequível e realista (apêndice 9), os sucessores apresentam uma visão contraditória ao mencionarem que “No geral, os trabalhadores sabem a sua função, (...) mas que “(...) Agora, se cada um sabe a sua função de A a Z, não sabem. (...)”, o que revela ausência de clareza para com a definição clara sobre as funções. Também, demonstram que a atribuição de tarefas acontece de forma pouco clara que podem ser atribuídas tarefas “(...) à pessoa errada tanto a nível da função que não corresponde (...)”. Ainda, um dos sucessores menciona a definição de papéis, procedimentos e responsabilidades como um dos principais desafios da empresa o que leva a não conseguirem “(...) delegar completamente o que queremos que aquela pessoa faça exatamente, porque não está escrito em lado nenhum o pretendido.”

Já o(a) gestor(a) da empresa, menciona que “(...) não distribuo as tarefas a todos os trabalhadores, eu distribuo sim, a alguém que eu nomeio responsável para fazer determinada tarefa e a seguir vai redistribuir as tarefas para os outros trabalhadores. (...)”, o que revela a ausência de uma definição clara para todos os trabalhadores, o que pode remeter para a centralização de tarefas no trabalhador responsável, bem como, determinada desorganização em relação à função de cada trabalhador.

No que diz respeito à formação, autores como **Barrett e Mayson (2007)** e **Westhead e Storey (1997)**, defendem que nas EF este aspeto é reduzido e complexo para se implementar; ainda assim, quando esta ocorre é de forma informal e acontece principalmente através da passagem de conhecimento entre os trabalhadores. Esta visão dos autores pode estar refletida na seguinte declaração do(a) gestor(a): “A nível de formação, eu considero que é muito importante seja para que função for, tento sempre facultar formação aos trabalhadores seja de forma mais ou menos formal, mas há sempre trabalhadores que faltam ou que não se empenham e isso é realmente uma dificuldade.”. Ao encontro com a visão do(a) gestor(a), encontra-se também a visão dos(as) sucessores(as), ao mencionarem a falta de compromisso dos

trabalhadores e que, muitas vezes, a formação acaba por ser “(...) dada pelo(a) gestor(a) no dia-a-dia ou entre os próprios trabalhadores.”.

Em complemento e de acordo com os dados do anexo 10, é possível verificar que 18 dos 21 trabalhadores responderam que recebem formação anualmente, enquanto 3 trabalhadores afirmam que não recebem formação. Face aos números apresentados e às considerações do(a) gestor(a) e sucessores(as), considera-se importante a existência de um plano de formação para auxiliar na melhoria da produtividade e competitividade da EF, como sugerido por **Birdthistle (2006)**.

Quanto à gestão do desempenho, esta prática de gestão dos RH encontra-se interligada com o *feedback* facultado aos trabalhadores, sendo que no gráfico 17 analisado anteriormente, é possível verificar que a maioria dos trabalhadores considera que somente recebe *feedback* quando ocorre algo negativo. Tal remete para a ideia de autores como **Kotey e Sheridan (2004)** e **Barrett e Mayson (2007)**, onde nas EF a gestão do desempenho é maioritariamente informal e acontece através de *feedback* direto, sendo também uma forma de supervisão e de controlo. Além disso, o(a) gestor(a) da empresa(a) menciona que o comportamento na empresa é monitorizado através de controlo por “(...) observação direta, e correção imediata da situação através de comunicação com o trabalhador em questão”. Também no que concerne à promoção dos trabalhadores, o(a) gestor(a) da empresa(a) indica que tem o fator antiguidade presente, porém que a mesma acontece com base no melhor desempenho. Ainda assim, revela que não há uma estrutura formal de gestão do desempenho e que esta é feita de forma informal, como se pode verificar na sua seguinte declaração: “(...) com base no que vou observando e os resultados que vou vendo”. A informalidade no processo remete para a visão de **Cassell et al. (2002)**, ao referirem que nas EF as práticas de gestão do desempenho são na maioria informais e baseadas em relações pessoais; todavia, mencionam a importância destas práticas para melhores resultados organizacionais.

Relativamente às recompensas e compensações, o(a) gestor(a) da empresa apresenta uma dupla visão quanto à forma de recompensação e compensação para com os trabalhadores, nomeadamente através do fator lealdade e antiguidade, bem como, considera que recompensas e compensações não monetárias, como por exemplo “(...) a nível de horário, eles são rotativos, e eu preocupo-me se estes estão de acordo com as preferências (...)”, bem como reconhece que “(...) os trabalhadores valorizam bastante a facilidade de horários”. Em concordância e de forma complementar, os(as) sucessores(as) consideram que os trabalhadores “(...) são recompensados pela antiguidade, pela lealdade e pelo seu mérito, ou pelo seu esforço”. Estas evidências são corroboradas pela visão de autores **Cardon e Stevens (2004)** e **Cassell et al.**

(2002) ao mencionarem que apesar das EF enfrentarem limitações financeiras quanto a programas de recompensas e compensações, possuem a vantagem de políticas mais flexíveis e não financeiras de forma a ir de encontro às preferências dos trabalhadores e assim motivar os mesmos.

A análise anteriormente realizada no que concerne ao estilo de liderança do gestor revela que, embora o(a) mesmo(a) apresente características de liderança democrática, apresenta também fortes características de um estilo de liderança autocrático, bem como a predominância para a orientação para os resultados e tarefas. Ora, de acordo com **Chen et al. (2014)**, o estilo de liderança autocrático promove um ambiente organizacional de baixa colaboração e criatividade, dado a pouca envolvimento dos trabalhadores na empresa. Esta perspectiva reforça a visão dos trabalhadores no que concerne à ausência de autonomia na EF. Também **Siqueira (2014)** assinala que o estilo de liderança autocrático é o mais comum nas EF e o(a) gestor(a) apresenta dificuldades na delegação de tarefas e descentralização de decisões; fatores estes que podem levar a uma dificuldade de implementação de práticas de RH eficientes e autónomas.

CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou como questão de partida “Qual a percepção sobre a liderança e o estilo de liderança na empresa familiar?”, o que também permitiu uma análise mais abrangente a temas relevantes como a sucessão e a gestão de RH, salientando a importância do tema face ao papel das EF no tecido económico português. Deste modo, através da análise qualitativa, foi possível responder tanto à questão de partida, bem como, aos objetivos gerais e específicos.

No que concerne à liderança, diversas perspetivas surgiram, considerando as opiniões do(a) gestor(a), sucessores e trabalhadores. Em análise, verifica-se uma predominância de um estilo de liderança do(a) gestor(a) orientado para os resultados, que, embora, afirme que alterna os estilos consoante a necessidade, mantém um foco predominante para os resultados. Esta visão, é reforçada pela maioria dos trabalhadores ao considerarem que o(a) gestor(a) demonstra preocupação com a qualidade, produtividade e resultados. Outro aspeto identificado, visa a combinação de estilos de liderança autocráticos e democráticos, principalmente na visão dos trabalhadores e do(a) gestor(a), enquanto, os sucessores tendem a enfatizar um estilo de liderança autoritário. Esta análise, revela uma predominância a um estilo de liderança autocrático, contemplando a tendência de centralização de tomada de decisões e de poder por parte do(a) gestor(a) da empresa.

As diversas perspetivas, permitem a compreensão da evidente discrepância na comparação da percepção dos trabalhadores e do gestor sobre o estilo de liderança, onde para além dos aspetos mencionados, o(a) gestor(a), considera adotar um estilo de liderança consultivo, onde os objetivos são discutidos, porém a percepção dos trabalhadores remete para uma divisão entre o perfil consultivo e autoritário benevolente. Esta perspetiva, é complementada pela opinião da maioria dos trabalhadores ao afirmarem não participar na definição de objetivos e na tomada de decisões, reforçando assim o perfil autoritário. Em contrapartida, os trabalhadores, consideram que o(a) gestor(a) da empresa apresenta o estilo de liderança partilhar, com uma abordagem participativa e de apoio, em concordância com a visão do(a) gestor(a) da empresa sobre a própria liderança.

Outro aspeto relevante, remete para a combinação de elementos das abordagens transformacionais e transacionais, embora com uma predominância da liderança transacional. O(a) gestor(a) reconhece a importância da motivação e a necessidade de ser um exemplo para os trabalhadores, que por sua vez, se sentem motivados e inspirados, refletindo características

de liderança transformacional. Em contrapartida, aspetos como a centralização de poder e ausência de um *feedback* contínuo, enfatiza uma abordagem transaccional.

No que concerne ao processo de sucessão sob a ótica da liderança, a predominância de um estilo autocrático, percecionado pelos trabalhadores e sucessores, pode limitar a autonomia e a delegação de responsabilidades, indicando um desafio futuro no momento da transição, uma vez que, a literatura enfatiza a importância do planeamento adequado do processo. Além disso, observa-se uma dificuldade dos sucessores em se comunicarem de forma eficaz com o(a) gestor(a), bem como em afirmarem-se nas decisões, objetivos e estratégias da empresa. Também, a abordagem da liderança transformacional, por sua vez, demonstra-se insuficiente no que concerne à motivação e à preparação dos sucessores, o que poderá comprometer, no futuro, a eficácia do processo de sucessão e a continuidade da EF.

Quanto à influência da liderança nas práticas de RH na EF, verifica-se que tais práticas são predominantemente informais e desestruturadas. A centralização das decisões no(a) gestor(a), características de um estilo de liderança autocrático, limita a eficácia das práticas de RH, como formação, gestão do desempenho e a política de recompensas e compensações. Esta centralização, não impacta somente a motivação e satisfação dos trabalhadores, como também a eficiência da EF. O processo de recrutamento e seleção, revela a dependência face ao(a) gestor(a) da empresa, refletindo a centralização e a dependência.

Em suma, o presente trabalho evidencia a complexidade da liderança nas EF, bem como as perceções relacionadas a esta temática e a sua influência no processo de sucessão e nas práticas de RH. Sendo que, o estilo de liderança autocrático dominante, pode afetar negativamente o processo de sucessão, mesmo que o(a) gestor(a) ambicione um ambiente participativo e compartilhado. A centralização de poder e a falta de comunicação efetiva e contínua são desafios que necessitam ser enfrentados numa ótica mais harmoniosa na combinação efetiva dos estilos de liderança. Assim, a necessidade de um planeamento sólido para o processo de sucessão, aliado à melhoria das práticas de RH, remetem serem fatores críticos para garantir a sustentabilidade e a continuidade da EF a longo prazo. Destaca-se, portanto, a importância do desenvolvimento da delegação de tarefas e da autonomia, tanto aos trabalhadores como para os sucessores, bem como, a implementação de um *feedback* contínuo e construtivo.

Face ao trabalho apresentado, identificam-se algumas limitações. Desde logo, o facto de o estudo ter sido realizado em apenas uma EF, o que torna a perspetiva circunscrita ao caso em estudo e, portanto, de âmbito limitado. Correlacionado, a dimensão da amostra apresenta-se reduzida, embora uma boa taxa de resposta. Por outro lado, a impossibilidade de realizar

entrevistas ou *focus group* aos trabalhadores da empresa, o que poderia ter consolidado alguns dos resultados e conclusões a que se chegaram, além de conferir uma possível análise de perspectivas individuais.

Ainda assim e no que concerne aos contributos, o presente trabalho permite compreender a complexidade e a dinâmica da liderança em uma EF, com base nos dados obtidos, bem como, a percepção de diversos pontos de vista quanto à liderança do(a) gestor(a) da EF. Também permite compreender e analisar os desafios enfrentados no processo de sucessão na dinâmica entre gestor(a) – sucessores(as), e como a liderança pode influenciar o mesmo. Por último, permite compreender a complexidade e a importância das práticas de RH em uma EF, bem como, em que medida o estilo de liderança do gestor pode ou não ser limitante na implementação e desenvolvimento destas.

Quanto às investigações futuras, seria relevante a análise de diversas EF em simultâneo, na mesma área de negócio, mas de regiões diferentes, conferindo, assim, uma maior dimensão à amostra, como também, a possibilidade de identificar eventuais padrões. Também a nível temporal, poderia ser relevante o acompanhamento de uma ou mais EF numa linha temporal maior, para uma compreensão mais aprofundada de como a liderança, ou mesmo as práticas de RH, acompanham uma mudança, como por exemplo a sucessão. Também, a aplicação de estudos qualitativos para análises de correlação, de forma a compreender as dinâmicas quanto ao estilo de liderança, o impacto na sucessão, bem como, na influência da liderança na EF face às práticas de RH. E ainda, o aprofundamento de fatores culturais, ou seja, se de alguma forma estes influenciam a liderança por uma diferente dinâmica familiar.

REFERÊNCIAS

- Abreu, P. (2024, setembro). Erro na sucessão pode “matar o futuro da empresa” familiar. *Eco*. <https://www.eco.pt/erro-na-sucessao-pode-matar-o-futuro-da-empresa-familiar/>
- Adachi, P. (2006). *Família S.A: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. Atlas.
- Almada, L., & Policarpo, R. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *Revista de Gestão*, 23(1), 10. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>
- Almeida, C., Ferreira, L., Martins, A., Oliveira, A., Quinta, M., Coutinho, R., & Carneiro, S. (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial Portuguesa - O Desafio da Sucessão empresarial em Portugal*. AEP.
- Andrade, D., Grzybovski, D., & Lima. (2005). Aplicabilidade do “Modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. *REAd*, 11(5), 1-25.
- Andrade, R., & Amboni, N. (2011). *Teoria Geral da Administração*. Elsevier
- Argyris, C. (1965). Explorations in interpersonal competence: I. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1(1), 58–83. <https://doi.org/10.1177/002188636500100105>
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Associação das Empresas Familiares Portuguesas. (2024). *Empresas familiares em Portugal*. <https://empresasfamiliares.pt/>
- Astrachan, J., & Kolenko, T. (1994). A neglected factor explaining family business success: human resource practices. *Family Business Review*, 7 (3), 251-262. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x>
- Barbosa, T. (2023). *Liderança feminina e a mulher no mercado de trabalho: Quais são os impactos da liderança feminina para a líder e trabalhadores*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Institucional do Instituto Politécnico de Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/48673>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320. <https://doi.org/10.1108/14626000710746727>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bergamini, C. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>

Birdthistle, N. (2006). Training and learning strategies of family businesses: An Irish case. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 550-568. <https://doi.org/10.1108/03090590610704402>

Blackmar, F. (1911). Leadership in Reform. *American Journal of Sociology*, 16(5), 626-644. <https://www.jstor.org/stable/2762938>

Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for ythousands of corporations worldwide*. Houston: Gulf Publishing Company.

Boaventura, N. (2016). *Estilos de liderança adoptados nas PME*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Institucional do Instituto Politécnico de Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17288>

Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: the influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: evidence from spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497- 523. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00306.x>

Bohren, O., Stacescu, B., Almli, L., & Søndergaard, K. (2018). When does the family govern the family firm?. *Journal of financial and Quantitative Analysis*, 54(5), 2085-2117. <https://doi.org/10.1017/S0022109018001102>

Brown, M., & Treviño, L. (2009). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Bryman, A. (2013). *Leadership and Organizations*. Routledge.

Caixeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. [Dissertação de doutoramento, Universidade de Évora]. Repositório Digital de Publicações Científicas da Universidade de Évora. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/11416?locale=pt>

Camargo, M. (2015, outubro). Os cuidados ao exercer a liderança em uma empresa familiar. *Revista exame*. <https://exame.com/pme/os-cuidados-ao-exercer-a-lideranca-em-uma-empresa-familiar/>

Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: what do we know?. *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>

Cascino, S., Pugilese, A., Mussolino, D., & Sansone, C. (2010). The influence of family ownership on the quality of accounting information. *Family Business Review*, 23(3), 246-265. <https://doi.org/10.1177/0894486510374302>

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5), 671-692. <https://doi.org/10.1108/00483480210445962>

Chen, Y., Wu, C., & Yang, C. (2014). The impact of leader behaviors on team performance in the retail context. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração*. McGraw-Hill.

Collis, D., & Montgomery, C. (2005). *Corporate strategy: A resource-based approach*. McGraw-Hill.

Comissão Europeia. (2009). *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*

Comissão Europeia. (2019). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/246665>

Connelly, C., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. (2011). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>

Costa, A. (2021). Liderança e comportamento organizacional. *Revista da Educação Corporativa*, 1(1), 1-55.

Covey, S. (2002). *Liderança baseada em princípios*. Franklin Covey.

Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.

Cruz, D. (2013). *Liderança e sucessão nas empresas familiares – um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia do Porto]. Reportório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/70183>

Davis, J. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*. Cambridge University Press.

Davis, J. (2020). *Os segredos das famílias empreendedoras: o que pode impulsionar o sucesso dos negócios na próxima geração*. Alta Books.

Donnelley, R. (1988). The family business. *Harvard Business Review*, 1(4), 427-445. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>

Felicidade, M. (2019, dezembro). Entrevista: Peter Villax, Presidente da Associação das Empresas Familiares. *RH Magazine*. <https://rhmagazine.pt/peter-villax-presidente-da-associacao-das-empresas-familiares/>

Flemming, J. (2000). *Keep the family baggage out of the family business*. Fireside.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidata

Freire, P., Soares, A., Nakayama, M., & Spanhol, F. (2010). Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências as mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 7 (3), 713-736. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000300010>

Gallo, M. (2011). *The family constitution: agreements to secure and perpetuate your family and your business*. Profit.

Galvão, C., Trevizan, M., Sawada, N., & Mendes, I. (1997). *Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira*. *Revista da escola de enfermagem da Usp*, 31(2), 227-36. <https://doi.org/10.1590/S0080-62341997000200005>

Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, 35 (3), 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

Goethals, G., Sorenson, G., & Burns, J. (2004) *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 72(2). 78-90.

Gomes, A., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia, USP*, 18(3), 143-161. <https://doi.org/10.1590/S0103-65642007000300008>

Gomes, R. (2005). Reorganização empresarial: a empresa familiar (um modelo). [Dissertação de Pós-Graduação, Faculdade de Direito da Universidade do Porto].

Harms, H. (2014). Review of family business definitions: cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>

Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behaviour - utilizing human resources*. Prentice Hall.

Hill, M., & Hill, A. (1998). *Investigação empírica em ciências sociais: um guia introdutório*. Dinâmica.

House, R. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. Prentice Hall.

Hunter, J. (2013). *O Monge e o Executivo: Uma História Sobre a Essência da Liderança*. Marcador.

King, S., Solomon, G., & Fernald, L. (2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00002>

Knickerbocker, I. (1948). Leadership: a conception and some implications. *Journal of Social Issues*, 4(3), 23-40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1948.tb01508.x>

Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485. <https://doi.org/10.1108/14626000410567125>

Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75-90. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>

Lima, G., Guerra, C., Botelho, A., & Francisco, J. (2020). Empresas familiares versus não familiares: uma análise comparativa sobre o nível de representação fidedigna de suas demonstrações contábeis. *Revista Valore*, 5, 27-42. <https://doi.org/10.22408/reva50202050527-42>

Matias, M., & Melatti, G. (2007). The situational leadership theory in help desk environment. *Unopor*, 8, 5-12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>

Maximiano, A. (2008). *Introdução à administração*. Atlas.

Maxwell, J. (2008). *O livro de ouro da liderança*. Vida melhor.

Melo, E. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62

Monticelli, J., & Bernardon, R., Trez, G. (2018). Family as an institution: the influence of institutional forces in transgenerational family businesses. *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(1), 54-75. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2017-0403>

Moreno, D. (2012). Practices of human resources management in small businesses. *Revista Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226. <https://doi.org/10.19053/01203053.v31.n54.2012.21>

Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)

Neves, J. (2001, junho). A Sucessão na Empresa Familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital. [Papel, Conferência de finanças, Universidade dos Açores].

- Nicholson, N. (2000). *Managing the human animal*. Thomson.
- Noce, F. (2006). A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. *Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício*, 0, 55-67.
- Northouse, P. (2018). *Leadership: theory and practice*. SAGE Publications
- Oro, I., Beuren, I., & Hein, N. (2009). Análise da Eficiência de Empresas Familiares Brasileiras. *RAE – eletrônica*, 8(2), 1-27. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482009000200006>
- Pimentel, D. (2022, março). Empresas familiares: o que as distingue?. *Visão*. <https://visao.pt/opiniao/organizacoes-e-pessoas/2022-03-03-empresas-familiares-o-que-as-distingue/>
- Prentice, W. (2004, janeiro). Understanding leadership. *Harvard Business Review*.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Resende, W., Fonseca, L., Reis, R., & Souza, K. (2015). Liderança em empresas familiares: teoria e prática. [Papal, XI Congresso nacional de excelência em gestão].
- Ribeiro, A. (2023). *Empresas familiares – A sucessão familiar*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Institucional do Instituto Politécnico de Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/48774>
- Richard, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the heart or the head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma. *Family Business Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1177/0894486519833511>
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional*. Prentice Hall.
- Santos, F. (2024, maio). A importância das empresas familiares. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/deans-corner/filipe-santos/detalhe/a-importancia-das-empresas-familiares>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Sage Journals*, 10(1). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001>

Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>

Silva, A. (2017). *A sucessão em empresas familiares: o perfil do fundador*. [Dissertação de doutoramento, Universidade de Lisboa]. Repositório Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/14410>

Siqueira, M. (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.

Spreitzer, G., & Quinn, R. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of applied behavioral science*, 32(3), 237-261. <https://doi.org/10.1177/0021886396323001>

Stake, R. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. Fundação Calouste Gulbenkian

Steinbrecher, H. (2014). *Empresas familiares: O desafio do governance*. Pwc.

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. McGRAW-HILL.

Ussman, A. (1996). As empresas familiares – Características e problemática. *Revista Estudos de gestão*, 3(1), 19-25. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/9872>

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

Villax, P. (2020). A importância das empresas familiares na economia portuguesa. *Revista Portugalglobal*, 168, 29-30

Vries, M., Korotov, K., & Treacy, E., (2007). *Coach and couch: the psychology of making better leaders*. Palgrave MacMillan .

Vroom, V., & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17- 24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>

Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. Wiley.

Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organization*. Free Press.

Welch, J., & Welch, S. (2006). *Winning - the answers: confronting 74 of the toughest questions in business today*. Harper.

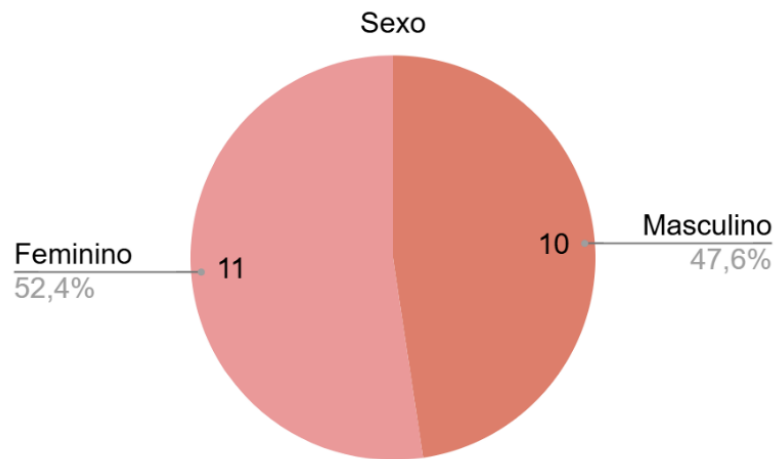
Westhead, P., & Storey, D. (1997). Training provision and development of small and medium-sized enterprises. *GD*Department for Education and Employment, 26, 1-98.

White, R., & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy; an experimental inquiry*. Harper e Brothers.

Yin, R. (2010). *Planejamento e métodos*. Bookman

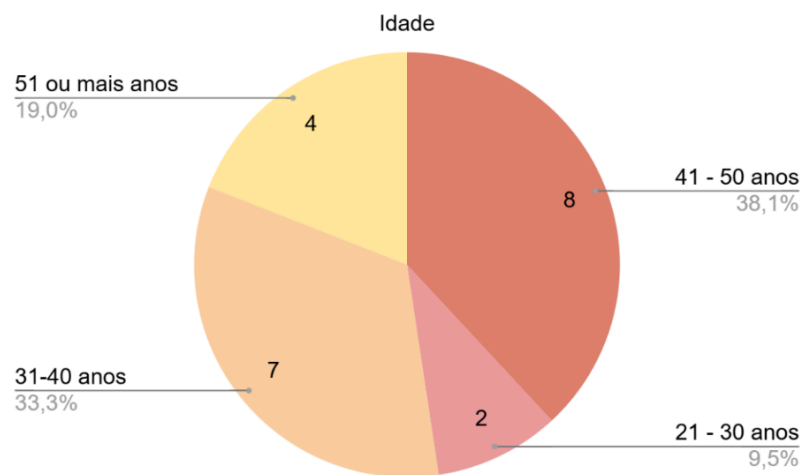
ANEXOS

Anexo 1 - Distribuição dos inquiridos por sexo



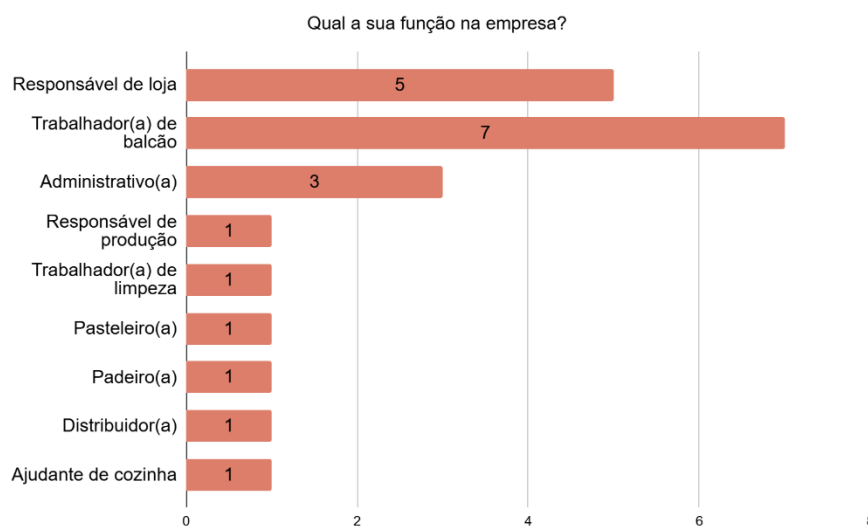
Fonte: Elaboração própria.

Anexo 2 - Distribuição dos inquiridos por faixa etária



Fonte: Elaboração própria.

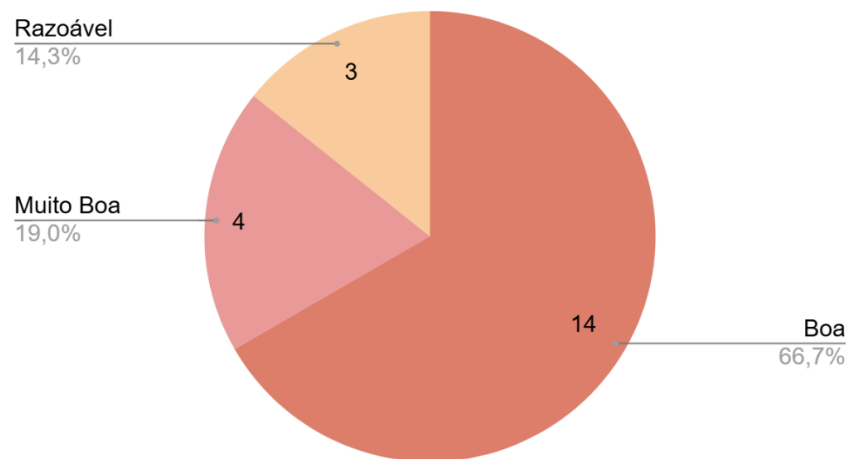
Anexo 3 - Distribuição dos inquiridos por função na empresa



Fonte: Elaboração própria.

Anexo 4 - Distribuição da avaliação da relação com o gestor(a)

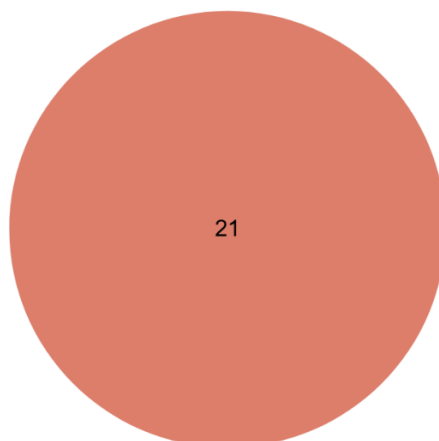
De que forma avalia a sua relação com o(a) gestor(a) da empresa?



Fonte: Elaboração própria.

Anexo 5 - Distribuição da análise da motivação e entusiasmo no trabalho

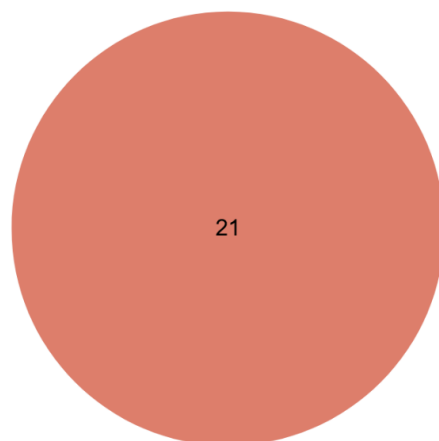
Sente-se motivado e entusiasmado no seu trabalho?



Fonte: Elaboração própria.

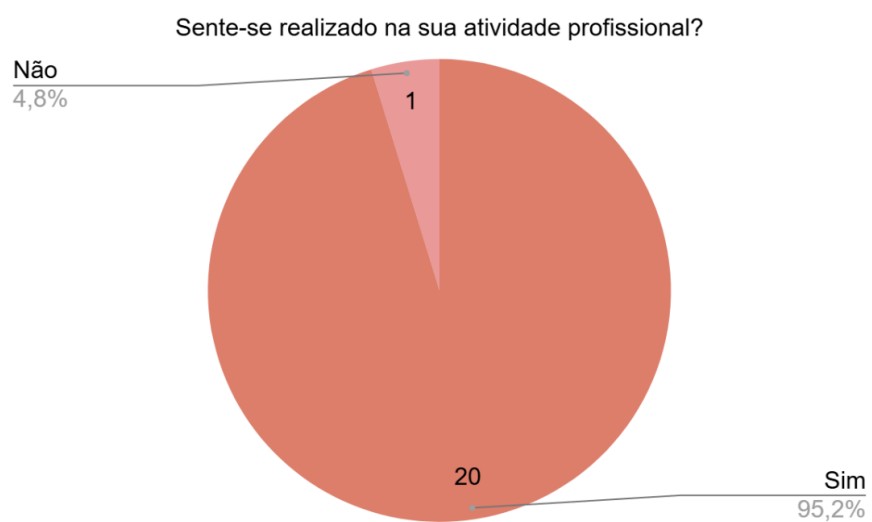
Anexo 6 – Distribuição da perceção do gestor como exemplo

Considera que o(a) gestor(a) é um exemplo a seguir?



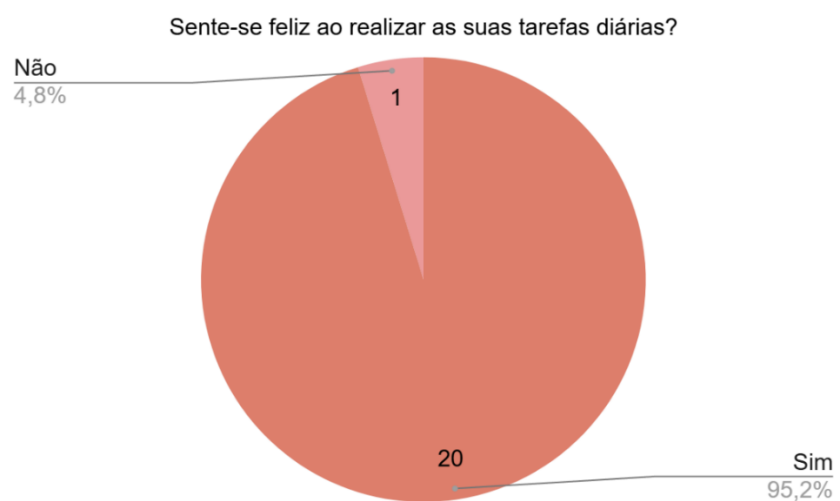
Fonte: Elaboração própria.

Anexo 7 - Distribuição do sentimento de realização no trabalho



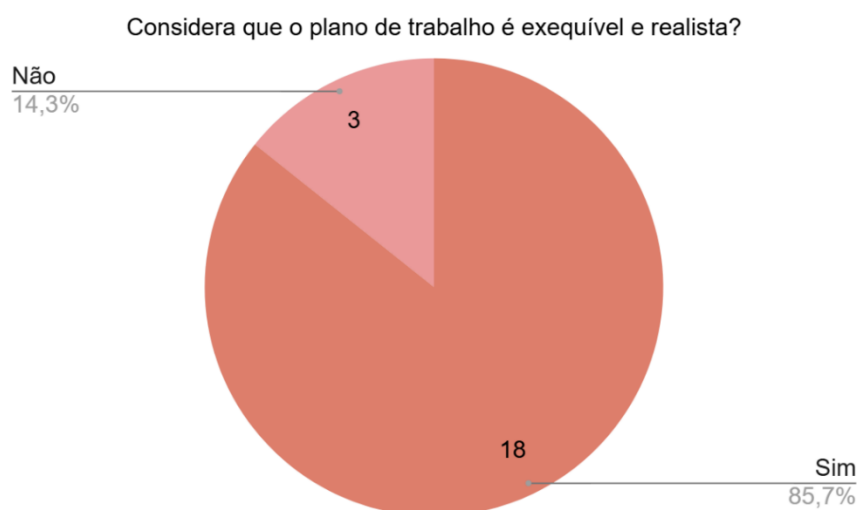
Fonte: Elaboração própria.

Anexo 8 - Distribuição da análise do sentimento de felicidade na execução das tarefas diárias



Fonte: Elaboração própria.

Anexo 9 - Distribuição da análise à exequibilidade e realidade do plano de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Anexo 10 - Distribuição da análise de frequência de formação.



Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Inquérito aos trabalhadores “Questionário de liderança em empresa familiar”

Estimado/a,

O meu nome é Micaela Gama e encontro-me a frequentar o Mestrado em Ciências Empresariais com especialidade no ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas (PME) na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. O presente questionário visa desenvolver um estudo de investigação intitulado de "DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO".

O questionário apresenta uma duração de cerca 10 minutos no seu preenchimento. É totalmente anónimo e confidencial e os dados provenientes do mesmo serão utilizados exclusivamente para fins de investigação.

Para qualquer questão não hesite em contactar: micaelaguadalupe807@gmail.com.

Agradeço a vossa participação e atenção dispensada.

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Idade

- Até 20 anos
- 21-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- 51 ou mais anos

3. Qual a sua formação académica?

- 4º ano
- 6º ano
- 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado ou superior

4. Qual a sua função na empresa?

- Administrativo(a)

- Responsável de loja
 - Responsável de produção
 - Pasteleiro(a)
 - Padeiro(a)
 - Distribuidor(a)
 - Trabalhador(a) de balcão
 - Trabalhador(a) de limpeza
 - Cozinheiro(a)
 - Ajudante de cozinha
 - Outra opção
5. Há quanto tempo se encontra na empresa?
- Menos de 1 ano
 - 1 – 5 anos
 - 6 – 10 anos
 - 11 – 15 anos
 - Mais de 20 anos
6. De que forma avalia a sua relação com o(a) gestor(a) da empresa?
- Muito Boa
 - Boa
 - Razoável
 - Má
 - Muito Má
7. O que para si é liderança?
- A capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos.
 - O processo de mudar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.
 - Exercer poder dentro da organização com o objetivo de obter a obediência dos trabalhadores.
 - Outra (Se escolheu esta opção, responda por favor à pergunta seguinte).
- 7.1 Se respondeu "outra" na pergunta anterior, pode apresentar o motivo?
8. Das frases apresentadas, escolha a(s) que melhor define(m) a liderança do(a) gestor(a) da empresa? Marque as que forem aplicáveis.

- Liderança que estabelece regras corporativas, com capacidade emocional e de comunicação
- Liderança com transparência, respeito mútuo, comunicação aberta e objetivos coletivos
- Capacidade de adaptação e de inovação com objetivos claros
- Outra (Se escolheu esta opção, responda por favor à pergunta seguinte)

8.1. Se respondeu "outra" na pergunta anterior, pode apresentar o motivo?

9. Como considera ser o estilo de liderança do(a) gestor(a) da empresa? Marque as que forem aplicáveis.

- Orientado para a tarefa
- Orientado para as pessoas
- Orientado para os resultados
- Muda o estilo consoante a situação do momento

10. Sente-se à vontade para dar sugestões ao(à) gestor(a) da empresa?

- Sim
- Não

11. Como se considera perante os objetivos e tarefas?

- Não tenho autonomia perante objetivos e tarefas
- Trabalho em conjunto com os colegas e o(a) gestor(a) na definição de objetivos e na divisão das tarefas
- Tenho total autonomia, o(a) gestor(a) não participa

12. Como considera ser o processo de tomada de decisão na empresa?

- O(a) gestor(a) toma as decisões sem participação dos trabalhadores
- O(a) gestor(a) debate com os trabalhadores as decisões
- Os trabalhadores tomam as decisões

13. Das opções apresentadas, como considera ser a comunicação com o(a) gestor(a) da empresa?

- Não permite que comunique com ele(a) de forma aberta
- Permite que o(a) consulte e delega tarefas
- Permite que comunique com ele(a) de forma aberta e participe na discussão de objetivos
- A comunicação é totalmente aberta e fluída, sem constrangimento

14. Como descreve o estilo de liderança do(a) gestor(a) da empresa?

- Sem preocupação pelos trabalhadores e pelas atividades

- Muito preocupado com os trabalhadores, desvalorizando as tarefas
 - Preocupado o suficiente pelas tarefas e trabalhadores
 - Preocupado com a qualidade, produtividade e com os resultados, sem foco no clima positivo dos trabalhadores
 - Alta preocupação e bom desempenho nas tarefas e com os trabalhadores
15. Das opções apresentadas, qual define o(a) gestor(a) da empresa?
- Direto(a), claro(a) e específico(a)
 - Direto(a), explicativo(a) e persuasivo(a)
 - Participativo(a), de apoio e trabalho conjunto
 - Delegativo(a), de confiança com o trabalhador
16. Quando lhe é transmitido um objetivo, como se sente?
- Motivado e inspirado
 - Desmotivado e desinspirado
17. Considera o(a) gestor(a) da empresa inovador(a) e criativo(a)?
- Sim
 - Não
18. Com que frequência recebe *feedback* do seu trabalho?
- Diariamente
 - Semanalmente
 - Mensalmente
 - Somente quando acontece algo negativo
 - Não recebo
19. Das opções apresentadas, qual o comportamento do(a) gestor(a) da empresa?
- Toma as decisões e comunica
 - Apresenta as ideias e permite perguntas
 - Apresenta uma decisão provisória que pode sofrer alterações
 - Define os limites, mas pede-me para tomar uma decisão
 - Define os limites e dá-me total liberdade
20. Considera que é importante validar as decisões com o(a) gestor(a) da empresa antes de tomar a decisão?
- Sim
 - Não
21. Participa na definição de objetivos e/ou tomada de decisão?
- Participo na definição de objetivos

- Participo na tomada de decisões
 - Participo em ambos
 - Não participo
22. Das seguintes opções/frases escolha as que considera que descreve o(a) gestor(a) da empresa.
- Coloca-me em primeiro lugar com elogios
 - Atribui-me flexibilidade e responsabilidade quanto às decisões
 - Estabelece os padrões de desempenho e exemplifica como devo proceder
 - Foca-se no meu desenvolvimento pessoal e permite-me melhorar os meus pontos fracos
 - Dá-me ordens autoritárias, como "faça o que eu digo"
23. Sente-se motivado e entusiasmado no seu trabalho?
- Sim
 - Não
24. Considera que o(a) gestor(a) é um exemplo a seguir?
- Sim
 - Não
25. Sente-se realizado na sua atividade profissional?
- Sim
 - Não
26. Sente-se feliz ao realizar as suas tarefas diárias?
- Sim
 - Não
27. Considera que o plano de trabalho é exequível e realista?
- Sim
 - Não
28. Considera que as ausências do(a) gestor(a) têm influência no seu trabalho?
- Sim
 - Não
- 28.1. Se respondeu sim na pergunta anterior, pode apresentar o motivo?
29. Na ausência do(a) gestor(a) da empresa, quem assume responsabilidades de tomada de decisão? (Pode selecionar mais do que uma opção)
- Trabalhadores
 - Pessoal administrativo

- Sucessores
 - Ninguém assume responsabilidades
30. Quando iniciou funções na empresa recebeu formação e/ou acompanhamento interno?
- Sim
 - Não
31. Com que frequência recebe formação?
- Mensalmente
 - Anualmente
 - Não recebo
32. A empresa dispõe de procedimentos formalizados, como manual de acolhimento, procedimentos de trabalho, checklist, etc?
- Sim
 - Não
33. Se respondeu sim na pergunta anterior, marque as que forem aplicáveis na empresa.
- Manual de acolhimento
 - Políticas e procedimentos Internos
 - Checklist
 - Plano de formação
 - Outra opção
34. Considera que existe um sucessor da família ao(à) gestor(a) atual da empresa?
- Sim
 - Não

Apêndice 2 – Tabela auxiliar de correlação do questionário com a revisão da literatura

Questão	Revisão da Literatura
1 - Sexo	
2 - Idade	
3 – Formação Académica	
4 – Qual a sua função na empresa?	
5 – Há quanto tempo se encontra na empresa?	
6 – De que forma avalia a sua relação com o(a) gestor(a) da empresa?	
7 – O que passa si é liderança?	CONCEITO DE LIDERANÇA
8 – Das frases apresentadas, escolha as que melhor define a liderança do(a) gestor(a) da empresa? Marque as que forem aplicáveis. Respostas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança que estabelece regras corporativas, com capacidade emocional e de comunicação 2. Liderança com transparência, respeito mútuo, comunicação aberta e objetivos coletivos 3. Capacidade de adaptação e de inovação com objetivos claros 	LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES <ol style="list-style-type: none"> 1. Vai de encontro ao autor Nicholson (2000) 2. Vai de encontro ao autor Adachi (2006) 3. Vai de encontro ao autor Welch e Welch (2006)
9 – Como considera ser o estilo de liderança do(a) gestor(a) da empresa? Marque as que forem aplicáveis. Respostas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado para a tarefa 2. Orientado para as pessoas 3. Orientado para os resultados 4. Orientado para a produção 5. Muda o estilo consoante a situação 	LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES Welch e Welch (2006), defendem que é necessário que os líderes de empresas familiares assumam uma liderança orientada para os resultados em detrimento de uma liderança focada nas relações familiares e nas tradições

	<p>TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudos da Universidade de Ohio, aborda o fator “estruturação inicial” que remete para as tarefas e o fator “consideração” que aborda as pessoas • Universidade de Michigan, abordam orientação para o funcionário e orientação para a produção. • Estudos de Linkert “os líderes com melhor produção direcionavam a sua atenção nos aspetos humanos dos seus empregados, por outro lado, os líderes que exerciam constante pressão para a produção apresentavam baixa produção” • Grade gerencial de Blake e Mouton – Preocupação com as pessoas versus Preocupação produção <p>TORIA SITUACIONAL OU CONTIGENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoria de Hersey e Blanchard – Combina o comportamento de tarefa, o comportamento de relacionamento e a maturidade • Teoria de Fiedler - defende que a eficácia do líder depende dos seus atributos pessoais, bem como, da sua orientação para o relacionamento ou para a tarefa
--	--

<p>10 – Sente-se à vontade para dar sugestões ao(à) gestor(a) da empresa?</p>	<p>TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA</p> <p>Se sim, liderança autocrática Se não, liderança democrática</p> <p>TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL</p>
<p>11 – Como se considera perante os objetivos e tarefas?</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Não tenho autonomia perante objetivos e tarefas 2. Trabalho em conjunto com os colegas e o(a) gestor(a) na definição de objetivos e divisão de tarefas 3. Total autonomia, sem participação do gestor 	<p>TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança autocrática 2. Liderança democrática 3. Liderança liberal
<p>12 – Como considera o processo de tomada de decisão na empresa?</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O(a) gestor(a) toma a decisão sem participação dos trabalhadores 2. O(a) gestor(a) debate com os trabalhadores as decisões 3. Os trabalhadores tomam as decisões 	<p>TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança autocrática 2. Liderança democrática 3. Liderança liberal
<p>13 – Das opções apresentadas, como considera a comunicação com o(a) gestor(a) da empresa?</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Não permite que comunique com ele de forma aberta 2. Permite que o consulte e delega tarefas 	<p>TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA (Estudos de Linkert)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autoritário 2. Autoritário benevolente 3. Consultivo 4. Participativo

<ol style="list-style-type: none"> 3. Permite que comunique com ele de forma aberta e participe na discussão de objetivos 4. A comunicação é totalmente aberta e fluída, sem constrangimento 	
<p>14 - Como descreve o estilo de liderança do(a) gestor(a) da empresa?</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sem preocupação pelos trabalhadores e pelas atividades 2. Muito preocupado com os trabalhadores, desvalorizando as tarefas 3. Preocupado o suficiente pelas tarefas e trabalhadores 4. Preocupado com a qualidade, produtividade e com os resultados, sem foco no clima positivo dos trabalhadores 5. Alta preocupação e bom desempenho nas tarefas e com os trabalhadores 	<p>TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA (Grade gerencial de Blake e Mouton)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preocupação baixa pelas pessoas e produção 2. Mais orientado para pessoas e menos para produção 3. Igualmente preocupado com pessoas e produção (centro do gráfico) 4. Alta preocupação com a produção e baixa preocupação pelas pessoas 5. Preocupação elevada com pessoas e produção
<p>15 - Das opções apresentadas, qual define o(a) gestor(a) da empresa?</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diretivo(a), claro(a) e específico(a) 2. Diretivo(a), explicativo(a) e persuasivo(a) 3. Participativo, de apoio e trabalho conjunto 4. Delegativo(a), de confiança com o trabalhador 	<p>TORIA SITUACIONAL (Modelo situacional de Hersey e Blanchard)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de liderança determinar 2. Estilo de liderança persuadir 3. Estilo de liderança compartilhar 4. Estilo de liderança delegar

<p>16 - Quando lhe é transmitido um objetivo, como se sente?</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivado e inspirado 2. Desmotivado e desinspirado 	<p>TEORIA DA LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL</p> <p>TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA</p>
<p>17 - Considera o(a) gestor(a) da empresa inovador e criativo?</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sim 2. Não 	<p>TEORIA DA LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL</p> <p>TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA</p>
<p>18 - Com que frequência recebe feedback do seu trabalho?</p>	<p>TEORIA DA LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL</p>
<p>19 - Das opções apresentadas, qual o comportamento do(a) gestor(a) da empresa?</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomas as decisões e comunica 2. Apresenta as ideias e permite perguntas 3. Apresenta uma decisão provisória que pode sofrer alterações 4. Define os limites, mas pede-se para tomar uma decisão 5. Define os limites e dá-me total liberdade 	<p>ESTILOS DE LIDERANÇA</p> <p>Tannenbaum e Schmidt (1973) - “régua” de comportamento de liderança</p>
<p>20 - Considera que é importante validar as decisões com o(a) gestor(a) da empresa antes de tomar a decisão?</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sim 2. Não 	<p>ESTILOS DE LIDERANÇA</p> <p>Tannenbaum e Schmidt (1973) - “régua” de comportamento de liderança</p>
<p>21 – Participa na definição de objetivos e/ou tomada de decisão?</p>	<p>TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA</p>

	<p>Se sim, estilo democrático</p> <p>Se não, estilo autocrático</p> <p>ESTILOS DE LIDERANÇA</p> <p>Se sim, liderança com espaço de liberdade para os subordinados</p> <p>Se não, liderança com uso de autoridade pelo gestor</p>
<p>22 – Das seguintes opções/frases escolha as que considera que descreve o(a) gestor(a) da empresa.</p> <p>Respostas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coloca-me em primeiro lugar com elogios 2. Atribui-me flexibilidade e responsabilidade quanto às decisões 3. Estabelece os padrões de desempenho e exemplifica como devo proceder 4. Foca-se no meu desenvolvimento pessoal e permite-me melhorar os meus pontos fracos 5. Dá-me ordens autoritárias, como "faça o que eu digo" 	<p>ESTILO DE LIDERANÇA</p> <p>Segundo Goleman (2000):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo Afiliativo 2. Estilo Democrático 3. Estilo Inovador 4. Estilo Coaching 5. Estilo Coercitivo
23 - Sente-se motivado e entusiasmado no seu trabalho?	TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA
24 – Considera que o(a) gestor é um exemplo a seguir?	TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA
25 - Sente-se realizado na sua atividade profissional?	TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA
26 - Sente-se feliz ao realizar as suas tarefas diárias?	TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA

27 - Considera que o plano de trabalho é exequível e realista?	TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA
28 - Considera que as ausências do(a) gestor(a) tem influência no seu trabalho?	AUTONOMIA
29 - Na ausência do(a) gestor(a) da empresa, quem assume responsabilidades de tomada de decisão? (Pode selecionar mais do que uma opção)	AUTONOMIA
30 - Quando iniciou funções na empresa recebeu formação e acompanhamento interno?	PROCEDIMENTOS/PRÁTICAS RH
31 - Com que frequência recebe <i>feedback</i> ?	PROCEDIMENTOS/PRÁTICAS RH
32 - A empresa dispõe de procedimentos formalizados, como manual de acolhimento, procedimentos de trabalho, checklist, etc?	PROCEDIMENTOS/PRÁTICAS RH
33 - Se respondeu sim na pergunta anterior, escolha as que se aplicam na empresa.	PROCEDIMENTOS/PRÁTICAS RH
34 - Considera que existe um sucessor da família ao(à) gestor(a) atual da empresa?	SUCCESSÃO

Apêndice 3 – Transcrição da Entrevista ao (à) gestor(a) atual

P: Como surgiu a sua empresa? E quantas gerações existem?

R: Os meus pais tinham uma padaria e tudo isto aconteceu quando se deu a crise de 2004. Na altura, eu trabalhava na área da construção civil e senti uma necessidade e uma oportunidade de fazer o que eu gosto, e assim decidi expandir o negócio dos meus pais para a pastelaria e começar nesta área. Após a idealização e a construção do espaço iniciamos em 2009 no primeiro espaço. Posso considerar que vai na segunda geração, com a terceira geração também muito presente, mas no fundo na minha empresa eu sou a primeira geração.

P: Tem elementos da família a exercer funções? Se sim, quais as funções que exercem?

R: Sim, tenho os meus dois filhos a trabalharem comigo. O meu filho atualmente é o chefe pasteleiro. E a minha filha centra-se mais na parte de gestão.

P: Quantos trabalhadores fazem parte da empresa? E em que funções?

R: Atualmente, somos 25 trabalhadores, mas já tivemos um pouco mais. Se bem que na época de verão atingimos entre 35 a 40 trabalhadores. Os trabalhadores têm funções como padeiros, distribuidores, trabalhadores de balcão, pasteleiros, administrativos, cozinheiros, enfim, tudo o que está relacionado com a área de panificação, confeitaria e restauração.

P: A missão, visão e valores da empresa continuam os mesmos desde a sua constituição ou procederam a alguma alteração? (Ribeiro, 2023)

R: A missão sim alterou-se, inicialmente o foco era a produção do pão, depois introduziu-se a pastelaria com uma grande variedade e na época do covid tive que mudar um pouco a estrutura da empresa e focar-me na parte do gourmet e mercearia, também, focamos na representação da nossa zona através dos produtos locais.

A visão os valores não considero que tenham sofrido ao longo dos anos.

P: Qual o estilo de liderança que considera que exerce? Orientada para as tarefas, para as pessoas, para os resultados ou alterna consoante a situação? Pode justificar?

R: Na verdade, eu preocupo-me com o bem-estar das pessoas, mas também me preocupo muito com os resultados. Isto, porque naturalmente os resultados são exigidos em função da necessidade, pois sem ter resultados não é possível caminhar para a frente, e sei que para ter os

resultados é preciso ter pessoas satisfeitas, então considero que vou alternando, não me concentro só nos resultados ou só nas pessoas.

Sobre as tarefas, claro que também tenho foco nelas, se não forem corretamente executadas, dentro da qualidade pretendida e no definido não há também resultados.

P: Os trabalhadores recebem feedback sobre o seu trabalho com que frequência?

R: Sempre que possível, ou há necessidade disso. Atualmente não tenho implementada uma rotina de feedback, mas tento sempre dar, seja quando acontece algo muito bom fora do normal, ou quando acontece algo mau que é preciso melhorar.

Eu passo por todas as áreas, desde produção, cozinha, administrativo, etc., e estou constantemente a melhorar os trabalhadores, a transmitir conhecimento e a ensinar, por isso, vou dando sempre feedback.

P: Considera que os trabalhadores se sentem à vontade para dar sugestões?

R: Sim, há sempre espaço para sugestões, aliás, acontece muitas vezes sugerirem ações ou soluções com base na convivência com os clientes ou em alguma tarefa, ou às vezes no meio de uma dificuldade sugerirem soluções

P: Sente que os trabalhadores falam abertamente consigo? E que entendem os objetivos propostos?

R: Considero que sim que os trabalhadores falam abertamente comigo, não coloco barreira à comunicação aberta. Quanto aos objetivos, eu considero que estou sempre a inovar, e a implementar novos produtos ou tarefas e quando eu defino algo novo e corre bem, eu sei que compreenderam os objetivos. Quando não corre bem, então não perceberam o que era suposto e é necessário voltar a explicar.

P: Considera que os trabalhadores desempenham as suas tarefas de forma autónoma ou que necessitam da sua orientação próxima?

R: Os trabalhadores desempenham as tarefas, ainda assim, não deixa de ser necessário uma formação constante, reuniões, discutir os assuntos, relembrar. Desempenham autonomamente, mas tem sempre que haver um momento de acompanhamento e no fundo, gosto de estar presente no dia-a-dia.

P: Como distribui/delega as tarefas aos trabalhadores?

R: Normalmente, eu não distribuo as tarefas a todos os trabalhadores, eu distribuo sim, a alguém que eu nomeio responsável para fazer determinada tarefa e a seguir vai redistribuir as tarefas para os outros trabalhadores. Ou seja, supostamente eu só faço para uma pessoa e depois aquela pessoa fica responsável por manter o resto das coisas a funcionar, por exemplo os responsáveis de loja.

P: Quais são os elementos que participam na definição de objetivos e tomada de decisões na empresa? São chamados todos os trabalhadores a reunir? (Cruz,2013)

R: Na verdade, os gerentes de loja e as pessoas com mais responsabilidade estão mais dentro do que se pretende e as pessoas que conto mais são as que estão há mais anos na empresa, ou seja, considero que quando vou definir um objetivo acabo por ter em conta as partilhas dos trabalhadores com mais responsabilidade.

As tomadas de decisão, passam principalmente por mim e claro, com a consulta dos meus filhos(as), mas essencialmente por mim.

P: Na sua ausência quem é que assume a responsabilidade das tomadas de decisão? (Cruz,2013)

R: O pessoal administrativo e os meus filhos.

P: Considera que na sua ausência, as tarefas não são executadas corretamente?

R: As tarefas continuam sempre, e não coloco em dúvida que são feitas corretamente. Como eu deleguei anteriormente alguém responsável que coordenam as tarefas é nessas pessoas que eu confio mais.

P: Na sua opinião qual é o principal ou principais papel(papéis) do líder numa organização? E, na sua especificamente? (Boaventura, 2016)

R: O líder acaba por ter o papel de motivar as pessoas a fazer um determinado trabalho, um líder tem de junto da equipa fazer perceber que os objetivos a cumprir são em prol da própria empresa. Na verdade, liderar significa também fazer com que todas as pessoas que trabalham conosco se sintam bem para fazer bem aquilo que foi estipulado e para qual foram contratadas. Na minha empresa, eu tento que os trabalhadores percebam a importância das coisas, e o porque de determinadas tarefas e os seus pormenores, e depois de perceberem que façam corretamente e motivados.

P: Como é que um líder conduz à execução de objetivos? Como transmite aos trabalhadores?

R: Reunindo, motivando e eu acho muito importante a parte do exemplo, quando eu quero que os meus trabalhadores executem uma tarefa de determinada maneira, eu vou dar sempre o exemplo. Ou seja, se eu quero que sirvam uma salada com bons ingredientes, na quantidade exata e visualmente apelativa, eu vou elaborar aquela salada, vou dar-lhes a provar e explicar o porque da importância da correta execução. Isto para dizer que, eu tento transmitir os objetivos de forma participativa e demonstrativa.

P: Considera que a inovação e criatividade são características importantes na liderança? Considera-se inovador(a) e criativo(a)?

R: Sim, sem dúvida considero que são importantes e considero-me ambas as coisas. Aliás, como referi na pergunta anterior, considero que estou sempre a inovar, a implementar novos produtos ou mesmo tarefas para melhorar alguns processos. Procuro sempre acompanhar tendências, como posso inovar de forma a aumentar a rentabilidade e lucratividade.

Já no que toca à criatividade, acho que é mesmo preciso também, primeiro pelo negócio que é e por considerar que é uma característica minha mesmo, no fundo gosto de inventar, testar e experimentar e no fundo acho que me vou safando bem.

P: Como considera ser o seu papel na motivação dos trabalhadores quanto aos objetivos? Considera que a forma como transmite os objetivos motiva os trabalhadores?

R: Eu considero que o meu papel enquanto líder é importante na motivação dos trabalhadores quando passo algum objetivo, daí ter mencionado anteriormente, que quando conduzo à execução de um objetivo procuro motivar os trabalhadores.

Quando transmito um objetivo, conforme já referi, tento sempre dar o exemplo e mostrar a importância da correta execução e de atingir determinado objetivo, ainda assim, também sinto a necessidade de me manter próximo(a) para ir acompanhando o cumprimento do pretendido.

P: Na concretização de um objetivo, que fatores tem em conta quando lidera a equipa? (Boaventura, 2016)

R: Com quem estou a liderar, tento adaptar-me à pessoa tendo em conta as suas características e capacidades para determinadas tarefas.

P: Na sua perspetiva, o que os trabalhadores esperam de um líder? (Boaventura, 2016)

R: Disponibilidade, empatia, presença e um exemplo.

P: O que é que espera dos seus subordinados? (Boaventura, 2016)

R: Defenderem a empresa onde trabalham, e assim dares também o seu melhor para cumprir as tarefas, e claro, espero confiança.

P: Quais as dificuldades em liderar? (Barbosa, 2023)

R: Na verdade, sinto que o meu tempo não chega para tudo. Outra dificuldade é claro toda a gestão das equipas, pois liderar perfis muito diferentes acaba por ser necessário um equilíbrio entre a flexibilidade e a mediação. E também, as vezes tomar as decisões, que por algumas vezes são tomadas de forma drástica o que dificulta a passagem e adaptação.

P: Há perspetivas de continuação da empresa na família? (Cruz, 2013)

R: Sim, eu tenho expectativa que os meus filhos deem continuidade, principalmente o meu filho que demonstra mais interesse na área.

P: Se sim, a empresa dispõe de alguma forma de planeamento de sucessão? (Cruz, 2013)

R: Eu considero que sim, vou delegando responsabilidades aos meus filhos, e dou liberdade para tomar decisões em algumas áreas, e assim já estou a planear que quando eu não estiver eles podem dar continuidade.

Ainda assim, eu sou da opinião que por exemplo, a parte burocrática da empresa não tem que ser feita pela sucessão, tem sim que estar de tal modo organizada, que quando acontecer a transição ela se mantenha autónoma e de fácil perceção.

P: Como é feita a escolha do sucessor? Como é feita a formação e a transferência das responsabilidades? (Ribeiro, 2023)

R: Ambos os meus filhos são bem aceites, porem o meu filho esta mais dentro do assunto, mas será quem manifestar mais interesse e se o outro não se opuser será por aí.

A formação e a transferência esta a ser feita ao longo do tempo, não é feito de um dia para o outro, porque liderar e estruturar uma empresa e ter conhecimento de tudo tem que ser feito ao longo do tempo e eu já estou a tratar de fazer isso. Sinceramente, estou sempre a bombardear com conhecimento, tanto os meus filhos, quanto o pessoal administrativo que eu acho que vai ser capaz de continuar com a empresa.

O gestor para mim, entra na parte de planear e decidir o que quer a partir do momento, e conta com o pessoal de outras áreas para auxiliar, por exemplo, se necessitar de uma informação contabilística, tem a pessoa responsável que vai saber dar essa informação.

Eu tenho a empresa organizada e estruturada para que haja sempre respostas e a informação esteja de fácil acesso para a continuidade da empresa.

P: Ao nível do modelo atual de gestão ou da hierarquia da empresa, existe alguma alteração planeada ou considerada para o futuro? (Cruz, 2013)

R: Ao nível de hierarquia não tenho intenção de fazer mudanças, mas possivelmente dado à economia e aos vários espaços comerciais que tenho, penso em reduzir o espaço e dar o dobro da atenção ao espaço que escolhermos ficar e transformar em algo diferente, mais apelativo e atual.

P: Familiares e colegas de trabalho já alguma vez tiveram algum conflito? Como foi resolvido? (Ribeiro,2023)

R: Não considero que tenha acontecido conflitos, às vezes acontecem desentendimentos, mas os desentendimentos acontecem em todas as empresas entre colegas e para resolver esses desentendimentos aplico os meus conhecimentos de mediação de conflitos e ser pacífica. Aqui, os trabalhadores também olham para os meus filhos como colegas, claro que com uma visão que são naturalmente são meus filhos e também responsáveis pela empresa.

P: Existe alguma conduta familiar de forma a evitar conflitos que surjam da sobreposição de papéis?

R: Existe a regra que se um familiar tem uma tarefa, não se pode intrometer nas tarefas do outro familiar para que não exista o conflito de se intrometerem nas tarefas um do outro.

P: O quadro de administração conta com a presença de gestores ou consultores externos? Se sim, qual a vantagem que encontram? (Ribeiro,2023)

R: Atualmente, trabalho com um gabinete contabilístico externo que acaba por auxiliar o pessoal administrativo como a gerir toda a parte financeira e legal em conformidade.

Também, uma vez ou outra contratei um consultor externo para fazer uma avaliação da empresa. E isso trouxe-me a vantagem analisar alguns aspetos que estávamos errados e onde poderia melhorar, e claro, que uma opinião externa é vista de outra forma do que uma pessoa que está sempre dentro da empresa e não se apercebe do que está errado.

P: Os trabalhadores dedicam-se menos à empresa que os familiares? (Ribeiro,2023)

R: Sim.

P: Os trabalhadores da empresa são recompensados, independentemente do nível do seu desempenho, ou utilizam algum fator? (ex: lealdade, antiguidade, mérito, relação de parentesco) (Ribeiro,2023)

R: Portanto, claro que um trabalhador que está conosco há 10 anos é recompensado de uma forma que um trabalhador que está conosco há 1 mês não o é. Ainda assim, eu tenho sempre em conta os trabalhadores, por exemplo, a nível de horário, eles são rotativos, e eu preocupo-me se estes estão de acordo com as preferências, ou mesmo, se há alguma necessidade ou pedido, e assim, consulto-os sempre com 1 mês de antecedência para que esteja de acordo, e eu acho, que isto é estar a recompensar de alguma forma com pequenos gestos e na verdade os trabalhadores valorizam bastante a facilidade de horários.

P: Os trabalhadores são penalizados quando os seus comportamentos não estão de acordo com as políticas da empresa? Como é controlado o comportamento na empresa? (exemplos: Avaliação de desempenho, Sistema de recompensas, Restrição comportamental, Observação direta aos trabalhadores e respetiva recompensa/castigo, Processo de seleção, Formação, Disponibilização da descrição detalhada das funções, Código de conduta, Recompensa de grupo) (Ribeiro,2023)

R: Não temos penalizações a aplicar aos trabalhadores, embora seria certo, não temos qualquer penalização.

O controlo, ele é feito através de observação direta, e correção imediata da situação através de comunicação com o trabalhador em questão.

A nível de formação, eu considero que é muito importante seja para que função for, tento sempre facultar formação aos trabalhadores seja de forma mais ou menos formal, mas há sempre trabalhadores que faltam ou que não se empenham e isso é realmente uma dificuldade.

P: A promoção dos trabalhadores é feita maioritariamente com base na sua antiguidade na empresa, ou a empresa identifica e promove os trabalhadores que apresentem o melhor desempenho? (Ribeiro,2023)

R: O melhor desempenho, claro. Posso ter uma pessoa há 10 anos comigo que não passa do mesmo, e ter outra que entrou há 1 ano e já gerou grandes mudanças, claro que isso é tido em conta com base no que vou observando e os resultados que vou vendo.

P: Como funciona o processo de recrutamento e seleção?

R: O processo de recrutamento e seleção maior parte das vezes acontece de forma estruturada, segue todo o percurso normal e no final eu aprovo ou não o candidato. Mas às vezes, principalmente no verão pode acontecer ser menos estruturado e saltar-se etapas e acabo por ir quase como tentativa em erro de um trabalhador colocando-a à experiência e depois avalio pela sua capacidade de adaptação e agilidade.

P: A seleção de um membro da família para um determinado cargo é feita pela relação de parentesco apenas, ou a empresa analisa outros fatores como perfil pessoal, qualificações académicas, experiência profissional e interesses? (Ribeiro,2023)

R: Analisamos sim todos esses fatores, pois tento sempre colocar as pessoas nos lugares corretos, e se amanhã chegar aqui um familiar que não sabe mexer em um computador, claro que não o coloco em uma função de administrativo, sem antes passar por outras tarefas que o permitirá evoluir.

P: Qual o método que utilizam para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada? De que modo partilham com a empresa? (ex: código de conduta, exemplo da família, recompensas de grupo, mecanismos físicos e sociais: roupa, decoração, arquitetura) (Ribeiro,2023)

R: Eu escrevi, com o ajuda de responsáveis de loja e da minha filha, um manual de acolhimento que também inclui o código de conduta e nele encontra-se informações imprescindíveis, ainda assim, dado a empresa ser de origem familiar, a nossa história vai sempre passando e vou sempre tentando manter a cultura e transmitir os nossos valores. Também, através da farda, faço questão que no atendimento direto ao cliente os trabalhadores possuam todos a mesma farda com o nome da empresa, e sim, de loja para loja manter a mesma linha de design e produtos.

P: O desempenho da empresa é analisado apenas em caso de sucesso/fracasso, ou de forma contínua com o objetivo da melhoria constante? É comunicada a todos os trabalhadores? Sentem necessidade de utilizar mecanismos de controlo de gestão? Porquê? (Ribeiro,2023)

R: Estou constantemente a analisar o desempenho da empresa, seja que circunstancia for e sempre a pensar e pesquisar/estudar como posso introduzir melhoria. Se transmito o desempenho da empresa? Não de forma formalizada, mas sim, por exemplo por loja, reforço a necessidade de venda de determinados produtos, que as vendas baixaram na generalidade, que um produto é necessário promover, entre outros aspetos.

Sim, sinto necessidade de utilizar mecanismos de controlo de gestão, por exemplo, através de controlo interno, seja por relatórios de compras, relatórios de venda, procuro feedbacks dos responsáveis de loja, entre outros aspetos relevantes.

Apêndice 4 – Transcrição da Entrevista aos(às) possíveis sucessores(as)

P: Qual a data em que iniciou a sua atividade na empresa e em que função? (Cruz,2013)

R1: Desde que me lembro, desde sempre. Inicialmente comecei só a ajudar, não recebia. E ajudava mais nas vendas, nunca fui muito dotado(a) no fabrico.

Na altura estava a estudar, estava presente aos fins de semana durante a faculdade e um dia decidi que invés de seguir engenharia que era o que deveria ter sido, decidi que ficava na empresa a ajudar.

R2: Aos 16 anos, comecei aos fins de semana e nas férias da escola a ajudar no balcão.

P: Atualmente que funções desempenha?

R1: Desempenho todas as funções necessárias, mas incido nas tarefas de gestão e administrativas.

R2: Atualmente sou pasteleiro(a) e responsável pelo fabrico.

P: Quais as principais vantagens e desvantagens de trabalhar numa empresa familiar? (Ribeiro,2023)

R1: As vantagens remetem para o facto de ser muito bom estar com a família, claro quando está tudo bem... pois, quando está tudo mal é terrível porque é muito difícil de separar as coisas. Mas sim, é um prazer contribuir diariamente para uma empresa que nos diz muito a todos como estarmos juntos como família, apoiarmo-nos diariamente, partilhar dos mesmos desafios e termos a força da família para os enfrentarmos. Já as desvantagens, ou digamos os desafios, é mesmo quando não estamos de acordo e existe sempre uma pessoa que decide, que normalmente são os pais ou os avós e para os mais velhos é difícil de aceitar quando começamos a querer fazer de uma forma diferente, e esse sim é o maior desafio. Os conflitos familiares claro que acabam por influenciar o nosso bem-estar, não estando bem, passamos esse mau estar para quem trabalha connosco, fazemos mal, e, portanto, indiretamente afeta.

R2: As principais vantagens é mesmo a facilidade horária e a retribuição monetária. Já as desvantagens é mesmo a responsabilidade acrescida, o excesso de trabalho para que as coisas resultam e as mudanças de última hora.

P: Apresenta funções de liderança? Se sim quais são e quais as dificuldades?

R1: Numa empresa familiar, neste caso específico a nossa, a liderança tem um desafio que é, se os papéis não estão mesmo bem definidos facilmente entramos em conflito de liderança.

Temos uma equipa que para quem não é claro quem é que manda acontece facilmente eu estar a dizer uma coisa, e o(a) gestor(a) estar a dizer outra e a minha equipa acaba por ficar confusa e este é o maior desafio, ou dificuldade. Também, claro, tentar que os outros façam o que nós pretendemos de uma forma que eles aceitem, compreendam e fiquem felizes por fazê-lo, sem ser uma ordem que eles não concordem.

R2: Sim, no fabrico. Estou responsável pela distribuição de métodos de trabalho o mais real possível para uma boa resposta e pela organização do trabalho e equipa do fabrico. A minha principal dificuldade está relacionada com o nível de qualidade que quero manter e a equipa muitas vezes tem dificuldade em manter.

P: Como considera o seu estilo de liderança? Orientada para as tarefas, para as pessoas, para os resultados ou alterna consoante a situação? Pode justificar?

R1: Para os resultados e para as pessoas. Apesar de ser muito importante para mim as pessoas, também compreendo que são precisos os resultados e às vezes, isto também é um desafio fazer com que as pessoas estejam bem e focadas em um objetivo que temos que cumprir.

R2: Considero que tenho orientação para as três. Penso como as tarefas podem ser mais produtivas, e que as pessoas compreendam e estejam satisfeitas e que isso se traduza em resultados. Ainda assim, às vezes é demasiado para as pessoas porque há várias vezes que penso primeiro nas pessoas e acabo por prejudicar os resultados.

P: Qual o estilo de liderança que considera o(a) gestor(a) exerce? Orientada para as tarefas, para as pessoas, para os resultados ou alterna consoante a situação? Pode justificar?

R1: Portanto, o(a) gestor(a), é mesmo orientado para as tarefas e para os resultados. Apesar de que, ao longo dos anos ter mudado e adaptado e ter garantido boas condições de trabalho para as pessoas, por exemplo, os horários que desde há 20 anos na restauração eram horários impossíveis não é, os ordenados, as condições. Foi-se adaptando ao longo dos anos, ainda assim, é um dos motivos que nos leva a estar mais em desacordo é as pessoas, porque o(a) gestor(a) é sim mais focado em resultados e tarefas.

Por exemplo, quando há uma tarefa que não pertence à função de determinado trabalhador e é necessário garanti-la eu tenho uma preocupação imensa que aquela pessoa a que não corresponde a tarefa vai desempenhá-la, compreende o motivo e vai desempenhar agradada, já o(a) gestor(a), não tem essa visão, e acaba por dizer tem que ser porque é assim e pronto.

Neste tema, é onde encontro a minha principal diferença a nível de gestão para com o(a) gestor(a), sendo o meu foco nas pessoas e pelo o(a) gestor(a) nos resultados, eu acho sempre, que o resultado vem através das pessoas que trabalham connosco.

R2: Sem dúvida orientada para os resultados, porque acima de qualquer questão está a rentabilidade e as vendas de forma a chegar ao sucesso e crescimento da empresa, independentemente do resto.

P: Considera que os trabalhadores desempenham as suas tarefas de forma autónoma ou que necessitam de orientação próxima do(a) gestor(a)?

R1: Portanto, um dos desafios da empresa foi sem dúvida e ainda é, está na definição de papeis, de procedimentos e responsabilidades e quando é assim não conseguimos delegar completamente o que queremos que aquela pessoa faça exatamente, porque não está escrito em lado nenhum o pretendido e portanto, acabam por procurar muito o(a) gestor(a) de forma a validar se o que estão a fazer está certo ou não. E, acho também que por vezes é medo de estar a errar. Ainda assim, claro que depende quais as tarefas, nem todos são dependentes.

R2: Desempenham de forma autónoma, mas precisam de orientação próxima para serem mais produtivos. Quanto o(a) gestor(a) está presente são muito mais produtivos e invés de fazerem 1 tarefa fazem 3. Também, procuram muitas vezes o(a) gestor(a) para terem uma resposta final de temas sejam simples ou não para avançarem ou saberem se estão a fazer bem, ou decidir alguma coisa.

P: Quais são os elementos que participam na definição de objetivos e tomada de decisões na empresa? São chamados todos os trabalhadores a reunir? (Cruz, 2013)

R1: Não, os trabalhadores não são chamados a reunir. Há sim uma troca de ideias entre a família e até mesmo com alguns trabalhadores, mas a decisão acaba por ser tomada de forma unilateral.

R2: Só o(a) gestor(a), eu até posso dar uma opinião, mas o(a) gestor (a) decide conforme o que acha melhor.

P: Como é que o(a) gestor (a) conduz à execução de objetivos? Como transmite aos trabalhadores?

R1: A forma como os objetivos são transmitidos normalmente é de boca, de forma informal e pouco clara, normalmente até com um discurso persuasivo, mas acaba por cair no esquecimento quando não acompanhados de perto, porque ou não estão escritos ou não são SMART. Eu considero, que os objetivos por norma são uma ideia, e acaba por não haver um procedimento

para chegar ao objetivo. Claro que, há um esforço para se implementar um objetivo, mas de forma natural são passados assim, isto é a minha visão, claro.

Contudo, reconheço que o(a) gestor(a) se esforça ao seu modo, para que haja uma comunicação efetiva com o trabalhador para que este compreenda o que é suposto e que corresponda ao esperado. Reconheço também, que o(a) gestor é muito trabalhador(a) e muito participativo(a) e mostra-se sempre que possível disponível a ensinar ou a exemplificar o que pretende.

R2: Não há bem objetivos, há tarefas que o(a) gestor (a) distribui e pronto. É transmitido diretamente, através de conversa e de exemplificação para os trabalhadores cumpram com o pretendido.

P: Considera que a forma como o(a) gestor transmite os objetivos motiva os trabalhadores?

R1: Depende do objetivo e do trabalhador. Na minha opinião, como já referi anteriormente, os objetivos são transmitidos demasiado informalmente, mas por norma o(a) gestor(a) apresenta sim um discurso motivador acompanhado dos motivos que sustentam o objetivo.

R2: Sim e não. Quando é transmitido de forma clara e faz parte da função do trabalhador eu acho que consegue sim motivar à realização do objetivo ou tarefa. Mas também acho que quando é um objetivo ou tarefa irrealista, ou atribuído à pessoa errada tanto a nível da função que não corresponde ou a nível de conhecimento/vontade, acaba por não conseguir motivar ou por “defeito” a pessoa não se motiva porque não lhe interessa.

P: Os trabalhadores recebem feedback sobre o seu trabalho com que frequência?

R1: Normalmente, o feedback só é dado quando alguma coisa está muito mal. E na verdade, não devia de ser, devia de ser algo no mínimo anual. Se bem que, por vezes, em momentos de celebração, um aniversário de uma loja, uma festa anual, há um feedback geral ou de uma loja, mas um feedback a um trabalhador ele só é dado mesmo quando algo está mal.

R2: Recebem feedback quando o(a) gestor(a) está presente e deteta alguma coisa errada.

P: Como é distribuída/delegada as tarefas aos trabalhadores?

R1: Normalmente nas nossas lojas, nós temos um responsável e depois temos pessoas mais ou menos responsáveis por determinadas áreas, porém, eu considero que não está ainda totalmente claro. Sabemos que sim, o papel do responsável de loja, que acaba por ser os trabalhadores mais antigos, estão mais claras as tarefas que acabam por ser rotina, mas na ausência do responsável, já ninguém sabe fazer nada porque não é claro para os outros e já ninguém sabe o que fazer.

Normalmente, quando o responsável de loja não está as coisas acabam por não correr pela melhor forma.

Mas, respondendo à pergunta, as tarefas são passadas “de boca”, não estão escritas, e muitas vezes nesta passagem, o entendimento da pessoa às vezes não é o melhor e depois acaba por correr mal.

R2: No geral, os trabalhadores sabem a sua função, por exemplo, o padeiro sabe que tem que fazer pão e o trabalhador de balcão sabe que vai estar na loja. Agora, se cada um sabe a sua função de A a Z, não sabem. Porque é preciso sempre andar “atrás” para que façam as coisas.

P: Considera que os trabalhadores se sentem à vontade para dar sugestões ao(à) gestor(a)?

R1: Esta pergunta até é interessante, porque apesar de às vezes existir um espírito de “receio” face a estarem a realizar alguma coisa errada, também há um espírito de confiança e de certa forma existe um à vontade em participar em melhorias através de sugestões.

R2: Na generalidade até sim, por exemplo, quando há alguma dificuldade operacional e estamos presentes, há na maioria das vezes uma sugestão de resolução.

P: Sente que os trabalhadores falam abertamente? E que entendem os objetivos propostos?

R1: Acho que não, não falam abertamente e que muitas vezes não compreendem os objetivos propostos e eu considero que é um misto, entre “medo” de perguntar e falta de sentido crítico para com as tarefas.

R2: Não acho que falam abertamente ou por falta de preocupação ou por falta de confiança. Já perceberem os objetivos propostos, acho que percebem até um determinado ponto, mas são poucos aqueles que levam de forma a sério até à execução.

P: Na sua opinião, considera o(a) gestor(a) da empresa inovador(a) e criativo(a)?

R1: Ah sim! No que remete para a inovação e criatividade do core do negócio sem dúvida, está sempre a pensar em novos produtos, disposições de lojas, otimização, etc. Ainda assim no que toca a procedimentos de gestão não lhe atribuo tanto esta característica.

R2: Sim, considero que são mesmo características presentes enquanto pessoa. É muito ativo(a) a trazer ideias e elementos criativos seja de que forma for.

P: Existem áreas de decisão na empresa que lhe estão delegadas e não passam pela gestão?
(Cruz, 2013)

R1: Muito poucas, praticamente nada honestamente, pois tudo passa pelo(a) gestor(a). Já tentamos algumas vezes dividir, mas gerava algum conflito por ideias distintas, então há sempre necessidade de validar tudo.

R2: Sim e não. No fabrico tenho algumas decisões, como o que vai ser produzido e a organização do trabalho diário. Ainda assim, o(a) gestor(a) está sempre ocorrente de tudo e claro que tem sempre a sua opinião e por vezes toma uma decisão que se sobrepõem à minha e eu tenho que a seguir.

P: De que forma participa na definição de objetivos e tomadas de decisões na empresa? (Cruz, 2013)

R1: Participo ativamente com a minha opinião, mas nunca tomo decisões sozinha. A minha opinião é sempre bem-vinda e o(a) gestor(a) consulta-me, mas nunca sozinha.

R2: Sempre que há uma questão importante na empresa, sou questionado para dar a minha opinião, mas no final é o(a) gestor(a) que toma a decisão.

P: Exerce funções de controlo e avaliação sobre os restantes trabalhadores? (Cruz, 2013)

R1: Sim, também o que eu faço passa muito por aí. Se bem que, controlo sempre foi difícil para nós ter essa análise de controlo, pois sem ter os procedimentos definidos depois a parte do controlo é muito mais difícil.

R2: No fabrico acabo por controlar a produtividade e a qualidade da tarefa e do produto. E acabo por partilhar com o(a) gestor(a) a prestação dos trabalhadores do fabrico e isso influencia sim o vencimento.

P: Além das responsabilidades habituais são-lhe delegadas mais algumas na ausência do(a) gestor(a)? (Cruz,2013)

R1: Sim, acabo por ter mais algumas responsabilidades.

R2: Não diretamente, acabo por manter a minha rotina, embora tenha mais atenção com o pessoal e sim, dou mais atenção a outros pormenores, mas as tarefas estão distribuídas e considero que quando o(a) gestor(a) não está acaba por recair mais sobre o pessoal administrativo.

P: Consegue referir uma situação específica em que esteja definido que na ausência do(a) gestor(a) passa para si? (Cruz, 2013)

R1: Compras, sendo que as compras é uma área que passa sempre pelo(a) gestor(a), sendo que na ausência é uma das coisas que passava mais para mim.

R2: Não tem nada definido, acontece com naturalidade ou por necessidade, mas muito operacional.

P: Quando ocorrem essas ausências, refletem-se no desenvolvimento do trabalho?

R1: Não necessariamente, não há nada que corra pior, mas sendo uma empresa onde os papéis de responsabilidade são poucos, não sabem as pessoas até onde devem tomar as suas decisões, quando estou sozinha acabo por sentir uma pressão muito grande.

R2: Não, porque as coisas acabam por continuar naturalmente, ainda assim, acontece sim que se nota a falta de produtividade e de proatividade em manter uma organização e cuidados em alguns aspetos. É claro que, acontecem imprevistos e aí sim é necessário resolver.

P: Esteve envolvido em alguma decisão no sentido de tornar a empresa mais autónoma em relação ao(à) gestor(a)? (Cruz, 2013)

R1: Não, nunca foi fácil. Há sempre uma grande necessidade por parte do(a) gestor(a) em controlar a maioria das decisões e ações.

R2: Não, nem sinto que haja essa hipótese porque o(a) gestor(a) está sempre presente e com todas as decisões.

P: Familiares e colegas de trabalho já alguma vez tiveram algum conflito? Como foi resolvido? (Ribeiro, 2023)

R1: Familiares e trabalhadores não propriamente. Mas considerando que eu e o(a) gestor(a) somos familiares e simultaneamente colegas de trabalho, sim já tivemos conflitos, sendo que para resolver era através do afastamento e tempo, sendo que eu acabo por ceder e prevalece a decisão do(a) gestor(a), e claro, com o passar do tempo passava.

R2: Não considero que tenha acontecido conflitos, às vezes alguma discórdia em algum tema que foi resolvido com base no diálogo.

P: Existe alguma conduta familiar de forma a evitar conflitos que surjam da sobreposição de papéis? (Ribeiro, 2023)

R1: Na verdade nem sempre. Por exemplo, eu dou uma indicação a uma equipa, e o(a) gestor(a) dá uma indicação completamente diferente, isto já é um conflito, então o que eu acabo por fazer é tranquilizar a equipa, porém seguirem a minha indicação que posteriormente iria entender-

me com o(a) gestor(a). Tenho plena noção que não é muito saudável, mas de modo algum quero passar este “conflito” para a equipa.

R2: Não há uma conduta definida. O que acontece muitas vezes é eu dizer uma coisa e o(a) gestor(a) dizer outra coisa que se sobrepõem à minha ideia.

P: Os trabalhadores da empresa são recompensados, independentemente do nível do seu desempenho, ou utilizam algum fator? (ex: lealdade, antiguidade, mérito, relação de parentesco) (Ribeiro, 2023)

R1: Recompensamos sim pela antiguidade, e sim, claro, a família não digo recompensados, mas há sempre a segurança que não nos falta nada, mas de salientar que nós enquanto família nos esforçamos muito.

R2: Sim, são recompensados pela antiguidade, pela lealdade e pelo seu mérito, ou pelo seu esforço.

P: Os trabalhadores são penalizados quando os seus comportamentos não estão de acordo com as políticas da empresa? Como é controlado o comportamento na empresa? (exemplos: Avaliação de desempenho, Sistema de recompensas, Restrição comportamental, Observação direta aos trabalhadores e respetiva recompensa/castigo, Processo de seleção, Formação, Disponibilização da descrição detalhada das funções, Código de conduta, Recompensa de grupo) (Ribeiro, 2023)

R1: Não há uma penalização direta, há sim um feedback que nem sempre é dado da melhor forma, mas penalização direta não há. Já o comportamento, auferimos de um manual de acolhimento onde consta a nossa conduta e no momento de acolhimento tentamos ao máximo passa-lo aos trabalhadores. Também, por exemplo na questão da assiduidade, nós atribuímos por vezes um prémio de assiduidade por uma decisão nossa, não que esteja estipulado, mas o que acontece na maior parte das vezes é que os trabalhadores determinam que passa a ser um direito e não uma recompensa pela sua assiduidade/comportamento e passam a exigir.

Na questão da formação, nós disponibilizamos com alguma frequência ou sempre que possível, seja interna, externa ou em parcerias, mas o que acontece é falta de comprometimento dos trabalhadores em comparecer e na grande parte das vezes a formação é dada pelo(a) gestor(a) no dia-a-dia ou entre os próprios trabalhadores.

R2: Não há nenhuma penalização, há sim uma chamada de atenção quando se deteta determinado comportamento. Quando um novo trabalhador entra, é lhe entregue um manual e

feita uma integração onde são abordados vários temas, como o comportamento. Ainda assim, o comportamento é mais controlado com a nossa presença.

P: A promoção dos trabalhadores é feita majoritariamente com base na sua antiguidade na empresa, ou a empresa identifica e promove os trabalhadores que apresentem o melhor desempenho? (Ribeiro, 2023)

R1: Acontece sim promover o bom desempenho, o(a) gestor(a) reconhece sem dúvida quando as pessoas são boas, mas na maioria das vezes tem a ver com a antiguidade.

R2: Majoritariamente está relacionado com a antiguidade e com a lealdade, sabemos perfeitamente com quem podemos contar, ainda assim, o bom desempenho ou o esforço também é recompensado.

P: Como funciona o processo de recrutamento e seleção?

R1: O processo de recrutamento e seleção, atualmente acontece da seguinte forma: deteção da necessidade, abertura de um anúncio, entrevistas com o elemento mais ligado a esta área e por fim uma entrevista final com o(a) gestor(a) da empresa. Ainda assim, acontece muitas vezes o processo de entrevistas ser “saltado” dado que o(a) gestor(a) coloca as pessoas a trabalhar de maneira informal, no sentido de, conheceu uma pessoa através de alguém da sua confiança e assim decide dar oportunidade e por sua vez, avalia consoante a sua capacidade de adaptação e mesmo pela vontade.

R2: De duas maneiras. Ou um processo mais completo onde há entrevistas, integração, etc. ou através da decisão do(a) gestor(a) porque decide dar oportunidade a alguém de forma menos formal.

P: A seleção de um membro da família para um determinado cargo é feita pela relação de parentesco apenas, ou a empresa analisa outros fatores como perfil pessoal, qualificações académicas, experiência profissional e interesses? (Ribeiro, 2023)

R1: Sim analisa, tem sempre em conta. Porém, se queremos contratar alguém da família, contratamos haja ou não enquadramento, há sim o cuidado de direcionar para a função certa.

R2: Analisa todos os fatores, e eu sou um exemplo. Até chegar ao fabrico, passei por várias funções, como balcão ou padaria, até aprender pastelaria, frequentar formações e estar a desempenhar a minha função atual.

P: Qual o método que utilizam para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada? De que modo partilham com a empresa? (ex: código de conduta, exemplo da família, recompensas de grupo, mecanismos físicos e sociais: roupa, decoração, arquitetura) (Ribeiro, 2023)

R1: É exatamente aqui que eu considero que não conseguimos chegar, no nosso espaço “mãe”, eu acho sim que a cultura vai se mantendo, também tem a ver com uma maior presença no mesmo pelo(a) gestor(a), mas quando tentamos crescer e transmitir essa cultura perde-se, eu diria que não conseguimos “aplicar” a nossa cultura em todos os espaços.

Embora tenhamos o manual de acolhimento, onde é apresentada a cultura da empresa, o que é realmente o mais importante não é suficientemente valorizado pelos trabalhadores, eu sinto que se perde pelo caminho.

R2: Tentamos sustentar a nossa cultura com os valores e tradições que foram passando de geração em geração, sendo que um dos mais importantes é o nosso compromisso com a qualidade nos produtos apresentados e com a história da nossa terra. Mas, não é fácil transmitir aos trabalhadores, embora sim, esteja no manual de acolhimento, vai-se perdendo porque não é algo que os mesmos valorizem.

Os mais antigos até que valorizam, mas vai-se perdendo, principalmente nas lojas que o(a) gestor(a) não está presente, mantem-se mais no nosso espaço principal.