

Escola de Gestão

Empresas Familiares: Motivação de Colaboradores Não Pertencentes à
Família na Hotelaria Portuguesa

Zahra Assaraf Ali

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de
Doutor em Gestão Empresarial no ISCTE *Business School*

Orientador:

Professor Doutor Nelson António, Diretor dos Programas de DBA do

ISCTE Business School

Outubro 2015

Escola de Gestão

**Empresas Familiares: Motivação de Colaboradores Não Pertencentes à Família na
Hotelaria Portuguesa**

Zahra Assaraf Ali

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de
Doutor em Gestão Empresarial no ISCTE *Business School*

Júri:

Presidente:

Doutor Eurico Jorge Nogueira Leite Brilhante Dias, Professor Auxiliar, ISCTE-IUL

Vogais:

Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sottomayor, Professora Coordenadora, ISCAL/IPL

Doutora Maria Amélia André Marques, Professora Adjunta, ESCE/IPS

Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador, ISCAL

Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Professor Auxiliar, ISCTE-IUL

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático, ISCTE-IUL (Orientador)

Outubro 2015

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar por agradecer ao ISCTE Business School o facto de ter criado este programa flexível que permitiu que, estando eu a residir a maior parte do tempo num país onde estes programas de Doutoramento ainda não existem, tivesse a oportunidade de participar neste Doutoramento que tanta vontade tinha de fazer e que, de outra forma, não conseguiria.

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Nelson António a sua disponibilidade e apoio total que permitiram que me sentisse sempre acompanhada neste percurso habitualmente tão solitário. Agradeço ainda a Alexandra Lopes e a toda a restante equipa do ISCTE o apoio incansável e eficaz em todas as questões burocráticas e, acima de tudo, a boa vontade.

Como *Sharma e Carney (2012)* reforçam, as dificuldades em obter informações são acentuadas em empresas familiares nas quais os dados são mais pessoais e inalcançáveis do que nas empresas não familiares. Por essa excecional abertura, tempo disponibilizado e apoio, os meus mais especiais agradecimentos não só a todos os entrevistados como também a todos os que possibilitaram a realização dessas entrevistas nos seus hotéis ou grupos hoteleiros.

Não poderia deixar de agradecer às pessoas mais especiais da minha vida, os meus pais e o meu marido, o seu amor incondicional e o apoio constante sem os quais esta tese não teria sido possível.

Ao meu excecional pai, o incentivo e apoio à minha ideia de dar início à tese e a compreensão da dificuldade de articular os estudos com o trabalho de gestão no estrangeiro pois, melhor do que ninguém, ele conhece o trabalho exigente por já o ter executado;

À minha incomparável mãe e melhor amiga, pela educação e valores transmitidos, pela vontade de que eu aprenda sempre mais, colaborando contínua e incansavelmente ao longo de toda a minha vida em tudo, com todo o seu amor incondicional.

Ao João, meu querido e heroico marido, pela compreensão da ausência de maior dedicação numa nova fase da nossa vida de recém-casados, pela paciência e apoio em permitir deixarmos de

fazer tudo o que adoraríamos ter feito, mas especialmente pelo amor, imenso carinho, apoio e companheirismo.

A toda esta minha pequena mas especial família, a minha esperança em poder corresponder aos olhares positivos e de orgulho que me deram um motivo adicional para conseguir dar término a este projeto.

À Ilda, uma amiga e antiga professora que me ensinou desde adolescente a falar e escrever português, não só pelo auxílio na correção da parte escrita desta tese, mas também pelo destino a ter colocado no meu caminho e por me ter acompanhado, sempre e em todos os momentos ao longo da minha vida, com a sua sabedoria e pragmatismo.

Por fim, não poderia deixar de sublinhar o privilégio que foi para mim realizar a tese nesta prestigiada instituição.

Expresso novamente a todos os mencionados, por tudo, os meus mais sinceros agradecimentos.

RESUMO

A problemática desta investigação recai sobre a possibilidade de as empresas familiares no ramo hoteleiro em Portugal não serem capazes de motivar e reter “recursos humanos de talento” não pertencentes à família.

A metodologia utilizada foi o estudo do caso com recurso a dez casos, tendo-se realizado trinta entrevistas aprofundadas. Selecionaram-se seis casos pertencentes ao *ranking* dos *tops* vinte de hotelaria em termos de números de quartos ou apartamentos e os remanescentes com base no serviço prestado.

Evidenciou-se o nepotismo, não só na fase do recrutamento e seleção, mas também, principalmente, aquando da progressão na carreira. Adicionalmente, verificou-se a existência de conflitos internos entre proprietários familiares com repercussões sobre profissionais não familiares. Estes motivos podem contribuir para a preferência de gestores qualificados por empresas não familiares.

Por outro lado, destacaram-se fatores motivadores derivados do *familiness*, incluindo maior informalidade, maior possibilidade de concretizar visões individuais, menor burocracia e, ainda, os gestores familiares terem carácter, serem mercedores de confiança, terem fortes competências de comunicação e um estilo de liderança cooperativo. Confirmou-se o altruísmo de familiares, que se sacrificaram prescindindo dos salários em prol da empresa.

O salário foi condição necessária mas insuficiente para atração de talentos. Fatores intrínsecos como o gosto pelo trabalho bem como o desenvolvimento pessoal e profissional foram relevantes. Fatores extrínsecos como a imagem corporativa da empresa, o prestígio, a dimensão da empresa e a solidez foram referidos.

Conclui-se que a motivação é importante, contrariando a concentração de estudos existentes sobre a monitorização destes colaboradores.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Motivação, Colaboradores Não Familiares, Hotelaria Portuguesa.

Classificação do Sistema de Classificação JEL: M12

ABSTRACT

The research question under investigation is how to get family businesses in the hotel industry in Portugal to motivate and retain talented non-family employees.

This question was answered by analyzing ten qualitative cases, six of which were from Deloitte's 2012 top 20 hotel ranking based on the number of rooms or apartments. Four other cases were selected due to the services provided. Thirty in-depth interviews were gathered.

Nepotism was evident in the selected sample, not only at the application stage but also and especially regarding promotion. This and the presence of emotional discussions between owners sometimes leads to qualified managers choosing to work for non-family companies.

On the other hand, motivating factors derived from '*familiness*' including greater informality, greater opportunity to achieve individual visions and lesser bureaucracy were evident. Furthermore, non-family employees considered it to be extremely important to be able to trust family managers and benefit from their cooperative leadership style. In addition, family altruism was confirmed with the sacrifice of wages to benefit the company.

Salary was important but not enough for attracting talent. Other extrinsic factors such as the company's corporate image, its prestige and dimension were referred. Also critical were the intrinsic conditions of the job itself such as a challenging work and personal growth.

The key question of what actually motivates and is important for these non-family managers is therefore discussed.

The conclusion can be drawn that motivation is important whereas the majority of studies in this field focus only on monitoring non-family employees.

Keywords: Family Business, Motivation, Non-family Employees, Portuguese Hospitality Business
Classification System JEL: M12

ABREVIATURAS

Colaborador Não pertencente à Família (CNF)

Colaboradores Não Familiares (CNFs)

Empresa Familiar (EF)

Empresas Familiares (EFs)

Empresa Não Familiar (ENF)

Empresas Não Familiares (ENFs)

Gestor Familiar (GF)

Gestores Familiares (GFs)

Gestor Não Familiar (GNF)

Gestores Não Familiares (GNFs)

Recursos Humanos (RH)

Resource-Based View (RBV)

LISTA DE QUADROS E DE FIGURAS

Lista de Quadros

Quadro 1: Quadro comparativo de autores que definiram empresas familiares entre 1998-2008.....	12
Quadro 2: Teorias de motivação: teorias de conteúdo incluindo adequações para a hotelaria.....	41
Quadro 3: Teorias de motivação: principais diferenças entre as teorias de processo.....	42
Quadro 4: Proposições elaboradas pela autora resultantes da revisão da literatura.....	68
Quadro 5: Descrição da amostra utilizada para o estudo.....	82
Quadro 6: Sumário dos casos analisados com base nas proposições e na literatura.....	106

Lista de Figuras

Figura 1: Definição de empresas familiares: abordagem da essência e abordagem dos componentes de envolvimento.....	13
--	----

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	IV
ABREVIATURAS.....	V
LISTA DE QUADROS E DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE.....	VII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e objeto de investigação.....	1
1.2 Problema de investigação e questão de investigação.....	2
1.3 Contextualização da problemática.....	3
1.4 Objetivos da investigação.....	5
1.4.1 Contributo prático.....	5
1.4.2 Contributo teórico.....	6
1.5 Importância e impacto da investigação.....	7
1.6 Estrutura da tese.....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1 Introdução.....	9
2.2 Empresa familiar.....	12
2.2.1 Definição.....	12
2.2.2 Forças e Fraquezas.....	15
2.3 Objetivos económicos e não económicos.....	16
2.4 Recursos: teoria RBV e vantagens competitivas.....	18
2.5 Governança familiar.....	20
2.5.1 Performance nas empresas familiares.....	21

2.5.2	Teoria da agência.....	25
2.5.2.1	Custos de agência proprietário-colaborador.....	25
2.5.2.2	Custos de agência entre proprietários.....	26
2.5.2.3	Altruísmo e teoria <i>Stewardship</i>	27
2.5.2.4	Outras considerações sobre agenciamento.....	30
2.6	<i>Stakeholders</i>	32
2.7	Sucessão.....	36
2.8	Comportamentos e conflitos em empresas familiares.....	37
2.9	Liderança e motivação.....	39
2.9.1	Liderança	39
2.9.2	Motivação.....	39
2.9.3	Motivação na indústria hoteleira.....	44
2.10	Gestão de recursos humanos nas empresas familiares.....	47
2.10.1	Introdução.....	47
2.10.2	Alinhamento de interesses do capital humano e <i>familiness</i>	51
2.10.3	Práticas de recursos humanos nas empresas familiares.....	53
2.10.3.1	Fase da pré-contratação.....	53
2.10.3.1.1	O proprietário considerar a hipótese de empregar um GNF.....	54
2.10.3.1.2	Os GNFs desejarem juntar-se à EF.....	55
2.10.3.2	Processo de recrutamento e seleção.....	57
2.10.3.3	Processo de avaliação.....	59
2.10.3.4	Sistema de remunerações.....	60
2.10.3.5	Treino, desenvolvimento e progressão na carreira.....	63
2.10.3.6	Aspetos positivos e negativos da gestão de recursos humanos nas empresas familiares.....	64
2.10.3.7	Melhores práticas de recursos humanos.....	65
2.11	Resumo das proposições resultantes da literatura.....	68
3.	METODOLOGIA.....	73
3.1	Introdução.....	73

3.1.1	Definição da questão de investigação e das proposições iniciais.....	73
3.1.2	Metodologia utilizada e sua justificação.....	74
3.1.3	Seleção da amostra.....	78
3.1.4	Recolha de dados – desenho da pesquisa e da entrevista exploratória.....	79
4.	TRABALHO DE CAMPO	81
4.1	Descrição da amostra.....	81
4.2	Análise de casos.....	87
4.2.1	Caso 1.....	87
4.2.2	Caso 2.....	90
4.2.3	Caso 3.....	91
4.2.4	Caso 4.....	92
4.2.5	Caso 5.....	93
4.2.6	Caso 6.....	94
4.2.7	Caso 7.....	98
4.2.8	Caso 8.....	99
4.2.9	Caso 9.....	101
4.2.10	Caso 10.....	103
4.2.11	Conclusões.....	106
4.3	Análise entre casos.....	110
4.3.1	Fase da pré-contratação.....	110
4.3.2	Fase do recrutamento e seleção.....	113
4.3.3	Fase de avaliação mútua da performance e comportamento.....	115
4.3.4	Sistema de remunerações/compensações.....	117
4.3.5	Treino, desenvolvimento, progressão na carreira.....	121
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	125
5.1	Conclusões propriamente ditas.....	125
5.2	Sumário da contribuição do investigador para a questão central tratada.....	132
5.3	Limitações.....	135

5.4	Indicação para futuras investigações na área científica trabalhada.....	137
6.	BIBLIOGRAFIA.....	139
7.	ANEXOS.....	158
Anexo A	Guião para entrevista individual	158
Anexo B	Quadro 7: Forças e fraquezas das empresas familiares	162
Anexo C	Quadro 8: Proposições que se destacaram na fase da pré-contratação	163
Anexo D	Quadro 9: Proposições que se destacaram na fase do recrutamento e seleção	167
Anexo E	Quadro 10: Proposições que se destacaram na fase da avaliação mútua de performance e comportamento	170
Anexo F	Quadro 11: Proposições que se destacaram relativamente ao sistema de remunerações/compensações	174
Anexo G	Quadro 12: Proposições mais relevantes relativamente ao treino, desenvolvimento e progressão na Carreira	177

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Objeto de Investigação

Lansberg et al (1988:1), na edição inaugural da revista académica “*Family Business Review*”, apresentaram a questão “o que é uma empresa familiar” porque, como os referidos autores sugeriram já na altura, as pessoas parecem compreender o que se pretende dizer com esse termo mas, na realidade, quando tentam articular uma definição precisa, rapidamente descobrem tratar-se de um fenómeno complexo.

Desde que este desafio foi lançado, inúmeras definições surgiram. Apesar de não haver ainda consenso sobre este debate, há uma definição que vai ser utilizada ao longo desta tese. Trata-se de uma definição ampla que inclui não só as que são propriedade e gestão, mas também as que são propriedade mas não são geridas pela família enfatizando a propriedade sobre a gestão. Assim sendo, são nesta tese consideradas *empresas familiares, todas as empresas em que a propriedade maioritária é da família* devendo-se isto a uma crença partilhada com diversos autores nomeadamente *Lansberg* (1999:7) em que “a chave para compreender onde o verdadeiro poder está numa empresa familiar é a propriedade.”

De acordo com a referida definição, em Portugal, no estudo efetuado pela *Deloitte*, em 2012, a mil quinhentos e oito empreendimentos turísticos com cento e dezoito mil, setecentas e trinta e uma unidades de alojamento (quartos ou apartamentos) conseguiu identificar-se que, nos *tops 20* em termos de empreendimentos turísticos, mais de metade (61%) são EFs. O último estudo da *Deloitte*, publicado em 2015, abrangeu mil setecentos e vinte e três empreendimentos turísticos e novamente mais de metade dos *tops 20* são EFs (58%).

A seleção do tema surgiu pelo meu gosto pela área de EFs, uma vez que cresci no seio de uma e me encontro atualmente a gerir uma EF na segunda geração. A análise das principais necessidades de pesquisa sentidas pelos investigadores desta área nos últimos dez anos, aliada às

necessidades práticas do que ainda hoje considero ser complexo nestas organizações, deram origem à seleção do tema abaixo:

Empresas Familiares: Motivação de Colaboradores Não Pertencentes à Família na Hotelaria Portuguesa, em que o objeto da investigação recai sobre a motivação e retenção de colaboradores de talento em cargos de chefia não pertencentes à família nos grupos hoteleiros familiares em Portugal.

Os cargos de chefia na hotelaria considerados para efeitos desta pesquisa são todos os cargos de liderança, desde cargos de chefia propriamente dita (exemplo: chefe de receção, chefe de sala), passando pelos cargos de Direção (exemplo: diretor(a) de alojamento, diretor(a) de comidas e bebidas, diretor(a) de marketing e comunicação) a cargos inclusivamente de Administração.

Os ‘não familiares’ aqui considerados são os que não são familiares de sangue nem relacionados com a família proprietária por laços de casamento ou adoção.

1.2 Problema de Investigação e Questão de Investigação

A grande problemática desta investigação recai sobre a possibilidade de estes grupos de EFs não serem capazes de reter “recursos humanos de talento”, ou seja, profissionais dotados de elevadas competências e potencial para os cargos de chefia anteriormente mencionados, que deu origem à principal questão de investigação abaixo em itálico:

Como conseguir que as empresas familiares no ramo hoteleiro em Portugal motivem e retenham recursos humanos de talento não pertencentes à família?

1.3 Contextualização da problemática

Sharma (2004), na sua revisão da literatura sobre EFs, apercebeu-se da clara necessidade da academia dedicar uma maior atenção à compreensão da perspectiva dos CNFs, assuntos que sejam importantes para eles e que possam levar a uma *performance* superior. A autora menciona adicionalmente que ainda estamos no início da compreensão deste grupo de *stakeholders* internos tão importante para as EFs considerando o número de CNFs envolvidos nas EFs, o impacto no seu sucesso e crescimento bem como o facto de estes CNFs possuírem um conhecimento mais idiossincrático da organização que pode ser valioso no *mentoring* de futuros líderes ou na possibilidade de assumirem uma posição de liderança caso a necessidade desse cargo surja. Conforme explica, a literatura existente sobre CNFs nestas EFs tende a recair essencialmente sobre a teoria da agência proprietário-gestor profissional, na qual a questão fulcral tem sido a monitorização destes executivos e não a motivação nem o que será importante para estes colaboradores. Esta opinião é reforçada por *Blumentritt et al* (2007) que explicam que os pesquisadores têm estado mais concentrados no que os gestores não familiares podem fazer pelos seus empregadores do que no que os empregadores podem fazer para que estes GNFs possam ser bem-sucedidos.

Recentemente, o estudo de *Litz et al* (2012), que envolveu *inputs* de mais de oitenta investigadores em EFs, indicou que os respondentes percecionaram ter havido progressos significantes no que diz respeito à definição e conceptualização de EFs bem como relativamente à organização da sucessão e governança, mas assinalaram haver uma compreensão ainda fraca no que diz respeito aos interesses de *stakeholders* específicos tais como irmãos, não familiares, esposos (as) e genros/noras.

Poderá também haver um problema de iniquidade que não permita reter estes profissionais de talento. Este assunto é melhor contextualizado na literatura sobre motivação no trabalho. *Pinder* (1998) define “motivação no trabalho” como um conjunto de forças internas e externas que desencadeia o comportamento relacionado com o trabalho e determina a sua forma, direcção, intensidade e duração. *Latham e Pinder* (2005) mencionam que os estudos sobre as conceptualizações da justiça organizacional complementam a tradicional teoria da equidade de Adams (1963). A ideia fundamental desta última é que os indivíduos desenvolvem crenças tanto

sobre os *inputs* que proporcionam na sua relação de trabalho como sobre os *outputs* (na forma de compensações e benefícios tangíveis e intangíveis) que recebem em troca. Adicionalmente, formam atitudes sobre o rácio entre *inputs* e *outputs* comparando-os com os rácios que percecionam de outros. Existe uma situação de equidade quando o rácio percebido de ganhos e investimentos do sujeito é semelhante ao rácio compreendido de ganhos e investimentos do referente, ou seja, da pessoa com a qual é feita a comparação. Existe uma situação de iniquidade, quando a pessoa entende que a razão entre os seus ganhos e investimentos e os ganhos e investimentos do sujeito referente é desigual. *Latham e Pinder (2005)* referem que a premissa da justiça organizacional se baseia no facto de que procedimentos justos aumentam a aceitação pelo colaborador dos *outputs* organizacionais mas que, quando os colaboradores se sentem tratados injustamente, respondem tanto afetivamente (ex. com baixo empenho) como ao nível comportamental (ex. *turnover*).

O sentimento de iniquidade pode também ser devido ao nepotismo. *Reid e Adams (2001)* mencionam que as EFs podem ser pressionadas a empregar e promover membros da família tanto próximos como afastados. Os autores sublinham ainda que pode ser extremamente difícil para um pai, mãe ou tio praticar a gestão de RH de uma forma objetiva com os membros da família. Com base em duzentas e dezanove respostas obtidas em empresas da Irlanda do Norte, estes autores descobriram que apenas 27% das EFs utilizaram um sistema formal para avaliar a performance dos membros da família; nestes 27% apenas 38% reportaram estar o pacote remunerativo destes membros da família relacionado com essa avaliação, indo ao encontro da literatura existente sobre a possibilidade de haver nepotismo nas EFs, ou seja, promoção a cargos de liderança por membros da família ou, por outras palavras ainda, a promoção pelos laços familiares em vez de ser pela meritocracia. Neste contexto de EFs e de teorias de motivação relacionadas com a equidade e justiça organizacional, 89% das duzentas e dezanove empresas estudadas por *Reid e Adams (2001)* podem ser um exemplo de iniquidade, de acordo com as teorias de *Adams (1963)*, e de justiça organizacional.

Ainda respeitante à perceção de justiça de CNFs, *Sharma (2004)* recorda o trabalho de *Lubatkin et al. (2003)* que sugere que, em termos de alocação de recursos dos proprietários, esta perceção é dependente da extensão do seu autocontrolo. Se forem percecionados como dando maior importância e gratificação imediata às necessidades da família em detrimento da promoção do valor

de longo prazo da EF, serão vistos como injustos, levando à insatisfação, reduzindo a probabilidade de uma melhor atuação dos não familiares.

Para além dos mencionados acima, há fatores adicionais que podem contribuir para o sentimento de iniquidade. *Chrisman et al* (2010) analisaram os vinte e cinco artigos mais citados nos seis anos anteriores à sua publicação e sumarizaram a sua contribuição para a literatura referindo que os estudos de *Gomez-Mejia et al* (2001), embora não tenham sido testados, sugerem que os executivos que não pertencem à família mais frequentemente servem de “bodes expiatórios” para justificar a fraca *performance* destas empresas. Esta hipótese tem implicações óbvias para a justiça das organizações e para a capacidade destas EFs acederem a RH com talento no mercado laboral de gestores (*Lee, Lim e Lim, 2003*).

Por fim, a literatura realça que gestores altamente qualificados podem preferir ENFs às EFs pelo facto das primeiras implicarem menores complicações emocionais, tais como menos brigas emocionais ou interferência não qualificada (*Klein e Bell, 2007*) e menor gestão pelos GNFs de cognições complexas, ainda que a executar tarefas simples (*Sharma, 2004, Mitchell et al, 2003*).

Concluindo, pelos aspetos acima mencionados é possível que as EFs tenham dificuldade acrescida em reter “recursos humanos de talento”.

1.4 Objetivos de investigação:

1.4.1 Contributo Prático

- Dar um contributo para que as EFs e os seus líderes consigam reter bons profissionais não pertencentes à família para um melhor desempenho no mercado hoteleiro atual que apresenta desafios relevantes, fruto da instabilidade económica que se tem vivido nos últimos anos;

- Desviar o foco de muitos dos líderes da hotelaria atual da excessiva monitorização para a motivação e para o que efetivamente é mais importante para estes CNFs;
- Permitir que CNFs nas EFs tenham uma noção das motivações dos colegas em empresas com algumas características semelhantes.

1.4.2 Contributo Teórico

- Da contextualização da problemática, analisou-se a importância dada pelos diversos autores na sua revisão da literatura, tais como *Sharma (2004)*, *Blumentritt et al (2007)*, *Litz et al (2012)*, a estes *stakeholders* em particular e a clara necessidade da academia dedicar uma maior atenção à compreensão da perspetiva dos CNFs. Esta proposta de projeto acredita conseguir contribuir para dar um passo ainda que pequeno para a academia, tendo em atenção que estuda apenas uma amostra de EFs na hotelaria em Portugal.
- *Klein e Bell (2007)* também se consciencializam de que há poucos estudos sobre o papel dos GNFs em EFs, considerando a importância deste assunto. Fazem sugestões para pesquisas futuras que, na opinião dos autores, deverão passar a ser ancoradas em conceitos teóricos em vez de se limitarem a reportar resultados de entrevistas sem uma questão clara de raiz a liderar a investigação. Segundo eles, é esta falta de fundamento teórico na maior parte dos artigos revistos que levaram ao que designam por “listas de compras” (*Klein e Bell, 2007:25*) em vez de conceitos sonantes sobre uma dada questão distinta na área das pesquisas. Este projeto acredita colmatar estas fraquezas indicadas;
- *Litz et al (2012)* também realçam a importância de abrir as fronteiras no ramo de EFs, a fim de passar a incluir descobertas em diferentes contextos étnicos e internacionais e também, para este fim, esta tese pode acrescentar uma mais-valia em termos de contribuição teórica;
- *Litz et al (2012)* destacam ainda a relevância de integrar teorias de outras áreas. Este projeto tem a oportunidade de integrar pesquisas de uma outra disciplina – a teoria da motivação da psicologia – para o enriquecimento da teoria e práticas das EFs.

1.5 Importância e Impacto da Investigação

“As empresas asseguram que as pessoas são a fonte da sua vantagem competitiva (...) São os recursos humanos que paradoxalmente trazem sucesso ou fracasso a todas as firmas e em especial às empresariais” (*Cardson e Stevens, 2004* citado por *Freitas, 2006*). Se já por si é importante motivar os RH, ainda mais o é num contexto diferente tal como o das EFs, onde a família e o negócio interagem.

Adicionalmente, na atual conjuntura económica, surge a necessidade de diferenciação para manter a saúde financeira dos grupos. Se considerarmos a relação positiva entre trabalhadores e clientes satisfeitos (*Ribeiro de Oliveira, 2012*), bem como a complexidade da indústria hoteleira em motivar os seus colaboradores e mantê-los na função por forma a oferecer um serviço bom e eficiente conforme as expectativas dos clientes (*Panwar e Gupta, 2012*), é perceptível que a dificuldade em reter gestores de talento seja ainda mais acrescida na hotelaria do que em organizações que não sejam prestadoras de serviços.

Para além disto, os próprios pesquisadores desta área apercebem-se da carência desta investigação. Pelos diversos contributos teóricos e práticos já objetivados, acredita-se poder trazer uma mais-valia, nomeadamente por estudar uma amostra obtida num contexto da cultura portuguesa numa literatura ainda predominantemente anglo-saxónica e por poder enriquecer a teoria e as práticas das EFs com pesquisas de uma outra disciplina: a teoria da motivação da psicologia. Isto, para além de desviar o foco da excessiva preocupação com a monitorização das chefias para a compreensão do que efetivamente é importante para os CNFs. Acredita-se ainda que a oportunidade de ter tido acesso a informação privilegiada e difícil de obter em grupos hoteleiros familiares bem-sucedidos na realidade portuguesa pode também ser extremamente valiosa, uma vez que, tal como *Sharma e Carney (2012)* reforçam, as dificuldades em obter informações são acentuadas em EFs, uma vez que os dados são mais pessoais e inalcançáveis do que nas ENFs.

1.6 Estrutura da Tese

Após este capítulo com a introdução, o capítulo seguinte irá proceder à revisão da literatura das EFs. Haverá neste capítulo, sempre que possível, uma tentativa para interligar cada tema abordado com a motivação e retenção de CNFs de talento. As proposições resultantes da literatura serão sintetizadas no quadro quatro no final deste capítulo.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de investigação. A metodologia aqui utilizada é o estudo do caso com recurso a múltiplos casos. Procurou-se o recurso a dados qualitativos tais como entrevistas semi-estruturadas. Foram efetuadas trinta entrevistas aprofundadas em dez casos qualitativos. Das entrevistas efetuadas, 30% foram a colaboradores pertencentes à família e o remanescente a CNFs. Foram essencialmente aplicadas a colaboradores em cargos de chefia ou superiores. Houve ainda o recurso a dados secundários, nomeadamente ao estudo pela *Deloitte*, que permitiu uma primeira triagem da seleção da amostra. Foram ainda utilizados dados secundários, entre os quais os relatórios e contas de grupos hoteleiros, os folhetos e os *sites* dos próprios hotéis. Também o conhecido *site* no meio turístico designado por *tripadvisor* foi importante, ao permitir perceber a qualidade de serviço percecionada de cada hotel/grupo hoteleiro pelos clientes, podendo constituir um potencial indicador da motivação dos colaboradores dessa empresa comparativamente com outros hotéis/grupos hoteleiros. Os dados secundários permitiram ainda analisar o desempenho dos hotéis de uma perspetiva diferente.

O quarto capítulo analisa cada caso e faz um resumo do que mais se destacou do seu conjunto. Contrasta ainda os casos entre si de acordo com a literatura. Para além disso, esta análise foi organizada de acordo com os seguintes temas: fase da pré-contratação, fase do recrutamento e seleção, fase de avaliação mútua da performance e comportamento, sistema de remunerações/compensações e por fim treino, desenvolvimento e progressão na carreira.

O último capítulo começa por apresentar as conclusões à luz da literatura e das onze proposições selecionadas de acordo com a questão de investigação. Sumariza a contribuição deste estudo tanto ao nível teórico como ao nível prático. Conclui sobre o que pode motivar ou ser impeditivo de retenção de talentos, realçando os fatores que distinguem as EFs das restantes empresas. Termina demonstrando as limitações deste estudo e deixando algumas orientações para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Este capítulo propõe-se elaborar uma revisão da literatura existente sobre EFs tentando, em todas as secções e tópicos abordados, fazer uma interligação com o subtema desta investigação que é a motivação e retenção de CNFs de talento. Para esse efeito, começa por abordar a “controvérsia sobre a definição de empresa familiar” (*Chrisman et al*, 2003) já que continua a não haver uma definição única de EF. Será ainda identificada a definição a ser utilizada ao longo desta tese. As principais forças e fraquezas destas empresas comparativamente às não familiares em termos de práticas de RH também serão evidenciadas.

De seguida, este capítulo procura resumir os principais tópicos abordados nas pesquisas existentes. Para esse efeito, recorreu-se a *Debicki et al* (2009) que apresentaram os principais focos sobre os quais incidiram os estudos no período por eles analisado entre 2001 e 2007. Sublinham que estes recaíram primeiramente sobre governança corporativa, classificada como parte da implementação e controlo estratégico. Mais especificamente, explicam que esta categoria inclui investigações sobre a teoria da agência, a *stewardship theory* bem como outras preocupações sobre governança. Concluem que a governança corporativa foi o tópico mais abordado com 19,2% dos artigos sobre EFs publicados no século XXI. Em segundo lugar, houve a centralização em assuntos como liderança e propriedade. Comparativamente com a análise anteriormente efetuada por *Chrisman et al* (2003), que teve em consideração cento e noventa artigos publicados entre 1996 a 2003, a incidência nestes tópicos duplicou. Em terceiro lugar, a sucessão também contribuiu com percentagens significativas nos temas selecionados relativos às EFs no período de tempo considerado, embora tenha diminuído quase um terço quando comparada com as conclusões de *Chrisman et al* (2003), onde havia o domínio no ramo com 22% dos artigos com sucessão como primeiro tópico e outros 8% incluindo a sucessão como objeto secundário. Estes dois últimos cobriram 15% dos artigos examinados. A subcategoria de recursos e vantagens competitivas da

formulação estratégica e de conteúdo constituem também uma significativa porção com 8,6% dos artigos a abordarem-nos como assunto principal. Esta última ênfase aumentou substancialmente, quase 50% face aos resultados de *Chrisman et al* (2003). Os comportamentos e conflitos nas EFs também receberam uma atenção especial como questão primordial em 6,5% dos artigos sugerindo, segundo os autores, que os processos que levam à ocorrência e resolução de conflitos nas EFs não estão ainda totalmente compreendidos.

Debicki et al (2009) aperceberam-se que durante o período estudado houve tópicos que receberam menos atenção, nomeadamente os objetivos económicos e não económicos das EFs, bem como os processos pelos quais os objetivos são formulados. Outras áreas por eles apresentadas que receberam pouca atenção dos pesquisadores incluem *stakeholders*, ética, responsabilidade social e profissionalização, embora tenham aumentado em 31% desde a quantificação de *Chrisman et al* (2003). Segundo os primeiros, esta última constatação justifica-se pela crença de que muito pouco trabalho foi realizado nessa área.

Baseando-se no evidenciado por *Debicki et al* (2009) bem como no propósito desta investigação, este capítulo será dividido em várias secções. Após definir EF e enunciar algumas forças e fraquezas, abordaram-se duas secções adicionais com características diferenciadoras: uma com destaque para objetivos não económicos e outra em que se agregaram os recursos únicos (*Resource-Based View*) e as vantagens competitivas. A governança corporativa foi a seguinte secção abordada em que se optou por dividir em duas subsecções: performance nas EFs e teoria da agência (que também faz referência ao altruísmo e ao *stewardship theory*). Depois, debruçou-se sucintamente sobre os *stakeholders*, embora com maior ênfase nos CNFs, ou seja, nos *stakeholders* que são objeto desta investigação. Passou-se para a secção sobre sucessão, embora sempre mais vocacionada para a vertente do tema. Seguidamente, sintetizaram-se os comportamentos e conflitos em EFs. Estes precederam o capítulo da liderança, que se interligou com a motivação. Concluiu-se com a gestão de RH nas EFs e na hotelaria bem como com as práticas de RH associando aos CNFs. Ao longo da revisão da literatura, foram-se extraíndo proposições para que a resposta à questão de investigação possa ser ancorada em fundamentos teóricos procurando ir de encontro à sugestão de *Klein e Bell* (2007) e ao objetivo desta investigação.

Chrisman et al (2010) identificaram os principais trabalhos com maior influência no desenvolvimento do estudo de EFs, baseando-se nos vinte e cinco artigos mais citados entre 2003

e 2008 em quatro revistas acadêmicas de especialidade designadamente *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Family Business Review*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Small Business Management*. O objetivo foi tentar explicar as suas contribuições para a literatura, bem como o motivo pelo qual foram importantes.

De salientar que também *Debicki et al* (2009) reconheceram as revistas acima como pertencendo ao grupo das trinta revistas acadêmicas de gestão com maior número de publicações neste ramo, no período compreendido entre 2001 e 2007. Dos duzentos e noventa e um artigos publicados no período de tempo por eles analisado, 46,7% foram publicados na *Family Business Review*. Esta última é considerada pelos autores como a única cuja existência dedicada apenas ao tema de EFs. As três revistas acadêmicas de empreendedorismo, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing* e *Journal of Small Business Management* incluíram 29,6% dos artigos considerados.

Debicki et al (2009) identificaram também os poucos autores neste ramo que maior contributo deram para o desenvolvimento desta literatura baseado no número de contribuições, ajustado pela qualidade dos locais onde publicaram os trabalhos, bem como pelo número de co-autores com quem trabalharam. Descobriram que para além de serem poucos, estão ligados em termos de *backgrounds*, interesses e afiliações institucionais, destacando-se os seguintes investigadores no período analisado: *Steier, Chrisman, Chua, Sharma, Kellermanns, Astrachan, Zahra, W. Gibb Dyer, Jr., Lubatkin, Miller, Carney, Schulze, Le Breton-Miller, Hoy, Eddleston, Heck, Ensley, Gómez-Mejía, Westhead, Dino, Habbershon, Nordqvist, Gedajlovic, Howorth, Cabrera-Suárez*.

Houve pois, neste capítulo, a tentativa de dar maior ênfase tanto às revistas acadêmicas acima mencionadas como aos investigadores acima referidos.

2.2 Empresa Familiar

2.2.1 Definição

Lansberg et al (1988:1), na edição inaugural da revista académica “*Family Business Review*”, apresentaram a questão “o que é uma empresa familiar” porque, como os referidos autores sugeriram já na altura, as pessoas parecem compreender o que se pretende dizer com esse termo, mas na realidade quando tentam articular uma definição precisa, rapidamente descobrem tratar-se de um fenómeno complexo (*Lansberg et al*, 1988:1).

Desde que este desafio foi lançado, inúmeras definições surgiram não havendo ainda um consenso na academia sobre a definição deste termo, como pode ser exemplificado pelo quadro comparativo abaixo desenvolvido por *Litz* (2008):

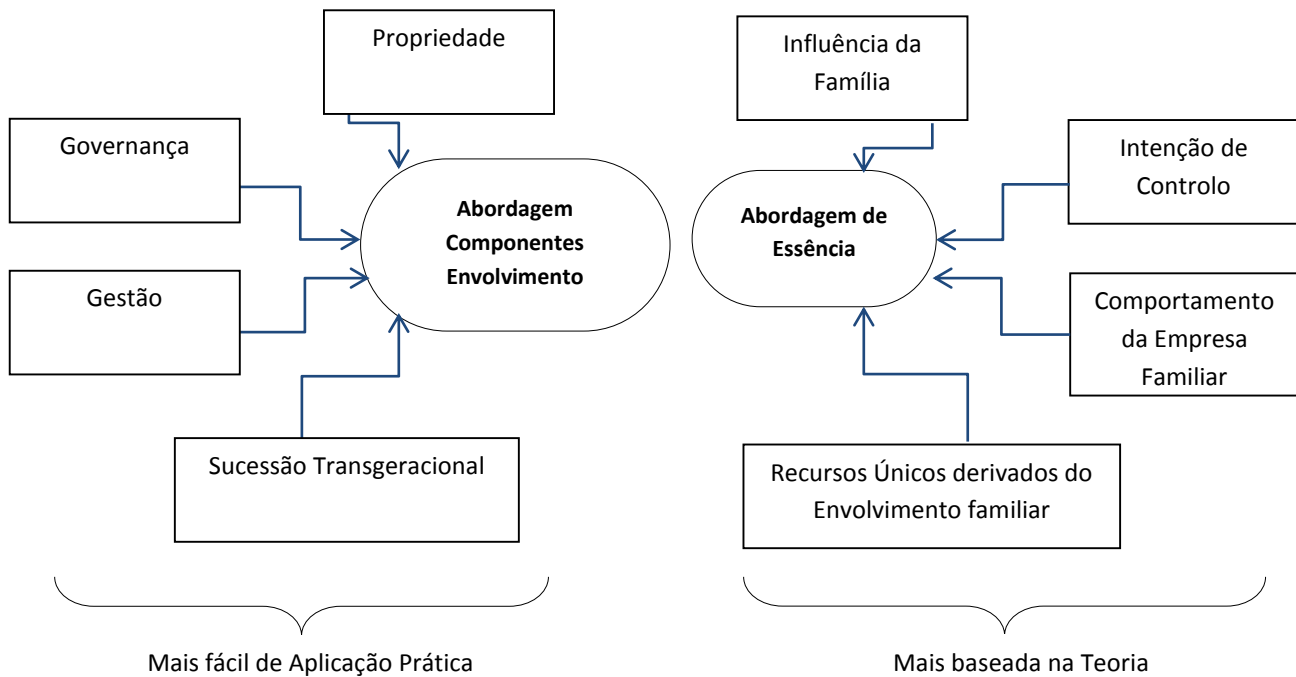
Quadro I – *Quadro Comparativo Desenvolvido por Litz 1988-2008*

<i>Dimensão única</i>	<i>Dimensões Múltiplas</i>	<i>Integrativa</i>
<i>Propriedade</i> <i>Donckels e Frohlich (1991)</i> <i>Davis e Harverston (1998)</i> <i>Littunen e Hyrsky (2000)</i>	<i>Propriedade e Gestão</i> <i>Leach, Kenway-Smith, Hart, Morris,</i> <i>Ainsworth et al (1990)</i> <i>Gallo e Sveen (1991)</i> <i>Holland e Oliver (1992)</i>	<i>Propriedade, Gestão e uma Terceira Dimensão</i> <i>Handler (1989)</i> <i>Astrachan e Kolenko (1994)</i>
<i>Gestão</i> <i>Dreux (1990)</i> <i>Ward (1990)</i> <i>Filbeck e Lee (2000)</i>	<i>Welsch (1993)</i> <i>Carsrud (1994)</i> <i>Covin (1994)</i>	<i>Litz (1995)</i>
<i>Propriedade ou Gestão</i> <i>Chua, Chrisman e Sharma (1999)</i> <i>Steier (2001)</i> <i>Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002)</i> <i>Chrisman, Chua e Zahra (2003)</i> <i>Dyer (2003)</i>	<i>Lansberg e Astrachan (1994)</i> <i>Donckels e Lambrecht (1999)</i> <i>Kelly, Athanassiou e Crittenden (2000)</i> <i>Klein (2000)</i>	<i>Shanker e Astrachan (1996)</i> <i>Weasthead, Cowling e Storey (1996)</i> <i>Cadieux, Lorrain e Hugron (2002)</i>
<i>Continuidade de Gerações</i> <i>Sharma, Chrisman e Chua (1997)</i> <i>Tan e Fock (2001)</i>		

Fonte: *Litz* (2008)

Sharma et al (2012) sugerem a existência de duas abordagens na definição de EFs recordando o que *Chua et al* (1999) referem como “abordagem de componentes de envolvimento” e “abordagem de essência” representadas abaixo na figura 1. Enquanto a primeira capta a natureza e extensão do envolvimento da família no negócio, a segunda concentra-se nas aspirações e no envolvimento da família, pois é a confluência destes dois fatores que traz consequências para o comportamento e para a performance na empresa (*Sharma et al*, 2012).

Figura 1: Definindo Empresas Familiares: Abordagem da Essência e Abordagem dos Componentes de Envolvimento



Fonte: Irava (2009)

Quanto à abordagem dos componentes de envolvimento, como *Chua et al* (1999) sugerem podendo ser melhor visualizado na figura 1 acima, as definições sobre EFs costumam distinguir o envolvimento da família em quatro elementos fundamentais que são a propriedade, governança, gestão e sucessão transgeracional. Isto apesar de outros autores, tais como *Klein et al* (2005),

poderem equacioná-lo como uma variável contínua em vez de dicotômica. Como tal, estes últimos desenvolveram e validaram uma escala para medir a forma como o envolvimento da família é utilizado para influenciar a empresa.

Segundo a abordagem da essência, a propriedade, a governança, a gestão e a continuidade geracional são condições necessárias mas não suficientes. Como Irava (2009) explica e apresenta graficamente na figura 1, esta inclui componentes únicas e diferentes de outro tipo de empresas que se baseiam na presença da família e na existência de recursos únicos derivados do envolvimento familiar. Estes recursos são explicados pela teoria RBV conferindo uma base teórica à abordagem da essência. No entanto, definir uma empresa como sendo familiar baseando-se na influência da família, na sua intenção de controlo, no seu comportamento ou nos seus recursos únicos derivados do envolvimento da família é difícil e desafiante em termos práticos. Por esse motivo, como os autores sugerem, a maioria das pesquisas favorece a abordagem dos componentes de envolvimento.

Pode concluir-se do exposto, que a preocupação de *Lansberg* (1988:2) de que os pesquisadores terão dificuldades em encontrar uma base de conhecimento utilizável enquanto não chegarem a um consenso quanto à definição da EF, continua a ser actual e pertinente.

A definição utilizada nesta tese é uma definição ampla incluindo não só as que são propriedade e gestão, mas também as que são propriedade mas não são geridas pela família enfatizando a propriedade sobre a gestão. Assim sendo, são nesta tese consideradas *empresas familiares, todas as empresas em que a propriedade maioritária é da família*, devendo-se isto a uma crença partilhada com diversos autores, nomeadamente *Lansberg* (1999:7), segundo a qual “a chave para compreender onde o verdadeiro poder está numa empresa familiar é a propriedade.”

2.2.2 Forças e Fraquezas

Pelo tema desta investigação optou-se por distinguir as forças e as fraquezas em termos de práticas de RH observáveis no anexo B, quadro elaborado por *Gutiérrez-Broncano et al* (2013:6).

O referido quadro realça as potenciais forças que incluem a orientação a longo prazo, a tendência para manter os empregados mesmo em tempos de crise, os sistemas de socialização mais fortes e a probabilidade das gerações seguintes estabelecerem políticas de RH mais formais. Também a maior confiança e comprometimento entre colaboradores, o melhor alinhamento de interesses, o maior potencial para conhecimento tácito e a maior flexibilidade foram referidas. Isto como acrescento de algumas vantagens clássicas apontadas nomeadamente por *Donneley* (1964), tais como casos em que a lealdade e orgulho da família levam a sacrifícios pessoais, possibilitando a continuação das operações ainda que em situações de prejuízo, contrariamente a outras empresas que, em situações idênticas, seriam obrigadas a encerrar. *Davis* (1983) acrescenta a atmosfera mais humana no local de trabalho contrastando com o estereótipo das organizações burocratizadas e o compromisso com a qualidade (“pois se está associado ao nosso nome tem que ter qualidade”).

Por sua vez, uma potencial fraqueza, como o referido anexo mostra, é o nepotismo. *Donnelley* (1964:96) define “nepotismo” como “o avanço dos familiares com base na família em vez do mérito.” As EFs têm sido criticadas muitas vezes pelo nepotismo e favorecimento de familiares. *Reid e Adams* (2001) também mencionam que as EFs podem ser pressionadas a empregar e promover membros da família tanto próximos como afastados. Também entre irmãos a igualdade pode ser a norma dominante em vez do mérito (*Lansberg*, 1983”).

Outras fraquezas também observáveis no anexo B incluem a falta de sistemas de avaliação de desempenho formais, a tendência para pagar pior às pessoas da família, a probabilidade de empregar membros da família com menos capacidade que membros sem ser da família e o abuso de privilégios. Um menor uso de práticas de RH formais, uma maior possibilidade da remuneração não ser baseada na avaliação e um sistema de treino e desenvolvimento mais fraco também se destacaram pela negativa nestas empresas.

A conclusão desta subsecção originou a:

Proposição A:

Possibilidade de haver nepotismo, avanço dos familiares com base na família em vez do mérito, nas EFs empregando membros da família com menos capacidade do que os que não são da família e colocando em risco a sobrevivência da empresa.

(Proposição derivada de Donneley (1964), Reid e Adams (2001) Chrisman et al (2004), Gutiérrez-Broncano et al (2013:6))

Por outro lado, Lee et al (2003) propõem a possibilidade de um racional económico por detrás da decisão de empregar familiares tal como a apropriação do potencial risco de agenciamento proprietário-gestor.

2.3 Objetivos Económicos e Não Económicos

Como Chrisman et al (2005) referem, as EFs frequentemente perseguem objetivos não económicos tais como o bem-estar da família e/ou conseguir emprego para membros da família. Os objetivos não económicos diferenciam estas empresas das ENFs sendo importantes em muitas EFs, contribuindo para diferenças de comportamentos e de desempenho entre EFs e não familiares. Para eles, o processo em que os objetivos são criados pode explicar o sucesso ou insucesso das EFs. Isto, porque os tipos de objetivos não económicos e respetiva importância podem diferir entre membros da família. Explicam ainda que pode haver incompatibilidades entre objetivos económicos e não económicos.

Também Chrisman et al (2010), recorrendo aos vinte e cinco artigos mais citados nos estudos de EFs entre 2003 e 2008, consideram importante, à semelhança de Habbershon et al (2003) e Simon e Hitt (2003), compreenderem o porquê, quando ou como a procura dos objetivos não económicos pode levar a recursos da EF distintivos ou por outro lado limitados. Dão o exemplo

de como os objetivos não económicos que ligam a empresa à sua comunidade podem promover comportamentos socialmente responsáveis.

Por outro lado, *Chrisman et al* (2010) mencionam que o desejo de controlo pode originar um aumento do poder da família tanto dentro como fora da empresa, com consequências que é importante compreender. Referenciam autores tais como *Morck e Yeung* (2003), pois também estes consideram necessário perceber como pode a aplicação destes objetivos não económicos afetar tais comportamentos, bem como o motivo pelo qual algumas empresas com objetivos semelhantes tomam ações para melhorar o bem-estar social, enquanto outras fazem exatamente o oposto.

Baseando-se na literatura *Chrisman et al* (2010), concordam que a perseguição dos objetivos não económicos pode ser uma vantagem competitiva se servir para baixar o custo das ações (ao reduzir os níveis aspiracionais dos proprietários das empresas), aumentando a orientação de longo prazo destas empresas assim como o desejo de investir o capital de uma forma mais paciente em inovações com retornos menos certos do que as ENFs. Por outro lado, indo ao encontro de *Gomes Mejia et al* (2007), referem que estes objetivos não económicos podem originar um comportamento mais conservador, chegando mesmo a levar à miopia caso estes investimentos ameacem a capacidade de manter o controlo transgeracional. Alertam para a possibilidade de os objetivos não económicos poderem direcionar estas empresas para projetos inviáveis caso os objetivos económicos e não económicos colidam.

Os autores sintetizam que, apesar do trabalho feito na orientação de longo prazo destas empresas, ainda não sabemos onde e como estes objetivos não económicos se ajustam na equação estratégica destas EFs. Os referidos objetivos são cruciais podendo ter um impacto na capacidade de obter, reter e desenvolver capital humano. Exemplificam, citando *Cabrera-Suarez et al.* (2001) e *Sirmon e Hitt* (2003), que o objetivo de controlo transgeracional pode levar estas empresas a investirem no desenvolvimento de capacidades de gestão dos membros da família e a proporcionarem um ambiente justo para CNFs. Por outro lado, questionam se poderá originar bodes expiatórios, citando *Gomes Mejia et al* (2001), avaliações de desempenho e compensações injustas conforme *Chua et al* (2009) sugerem ou ainda nepotismo. Consequentemente, consideram importante analisar as políticas de RH no que diz respeito a membros da família e sem ser da família. Isto porque esta análise influencia o relacionamento que evolui, podendo exigir ajustamentos durante o decurso do desenvolvimento da EF.

É importante que tanto os GFs como não familiares de uma EF se consciencializem que estes objetivos não económicos fazem parte destas EFs e as distinguem das ENFs, podendo constituir uma força ou uma ameaça. Estes objetivos podem, por si próprios, constituir forças ou fraquezas em diferentes situações.

2.4 Recursos: Teoria RBV e Vantagens Competitivas

Irava (2009) recorda que do envolvimento familiar resultam recursos que são únicos. Esses recursos únicos resultantes deste envolvimento da família com o negócio designam-se por *familiness*. Estes recursos podem ou não ser vantajosos para a EF, dependendo das capacidades da empresa bem como das estratégias por ela utilizadas para gerir esses recursos. No entanto, como acrescenta, não é esta capacidade de gerir os recursos que determina se a empresa é ou não uma EF. Em vez disso, é a presença dos recursos em si que distingue a empresa e determina se a empresa se qualifica como sendo familiar.

Irava (2009) explica que a teoria RBV surgiu como uma perspetiva influente que enfatizou a importância de utilizar os recursos de formas únicas, de modo a criar vantagens competitivas.

Gutiérrez-Broncano et al (2013) dão exemplos de recursos únicos relacionados com o envolvimento e interações da família, ou seja, de *familiness*. Entre estas características, que podem conferir às EFs uma vantagem sobre as ENFs, os autores incluem os custos de agência reduzidos uma vez que o controlo é feito pelo proprietário, os horizontes de investimento a longo prazo, o maior compromisso para com a riqueza entre gerações, os custos inferiores de transação devido a um maior nível de confiança e, por fim, a estrutura mais flexível e menos formal.

Simon and Hitt (2003) reforçam que, embora esses recursos sejam idiossincráticos por natureza, eles devem ser estrategicamente geridos para alcançar vantagens competitivas. A forma como estes recursos são geridos depende por sua vez dos valores da família (*Chrisman et al, 2003*). Estes influenciam os processos e capacidades de criação de valor, que por sua vez resultam das atividades e estratégias utilizadas por estas EFs (*Irava, 2009*).

Dawson (2012), explica também que as vantagens competitivas das EFs têm sido explicadas pelo *familiness* que, de acordo com a autora, tem sido definida pela literatura como o conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos derivados da interação entre a família (suas histórias, tradições e ciclo de vida), membros da família (seus interesses, competências e estágio de vida dos proprietários/gestores participantes) e o negócio (suas estratégias e estruturas).

Frank et al (2010) menciona que *familiness* pode ser descrito e reconstruído como um sistema manifesto e latente que foca na qualidade da junção entre a família e a empresa, e que os seus conteúdos de crescimento histórico são uma expressão da resolução bem-sucedida das suas próprias crises e problemas.

Klein e Bell (2007) exemplificam que, em muitos casos, o crescimento histórico deriva das conexões entre os CNFs e as famílias com quem e para quem trabalham que, sendo tão próximas, fazem com que se sintam como parte da família. Enunciam ainda que, em 2003, 20% das EFs americanas tinham um CEO não familiar e 55% de cento e quarenta e uma EFs grandes na S&P 500 cotadas na bolsa, tinham um CEO não familiar. Acrescentam que na Alemanha, a percentagem de GNFs na gestão está a aumentar relativamente ao tamanho da EF. Finalizam explicando que as EF maiores, mais antigas e mais bem estabelecidas tendem a ter mais experiência com GNFs.

Gutiérrez et al (2013), consideram que *familiness* é considerado pela literatura como sendo muito importante, sempre que reflete os aspetos positivos da sobreposição dos sistemas da família e do negócio e por ser vista como o único elemento que diferencia as EFs das ENFs. Confirmam que, há de facto estudos que mostram que quando estes recursos únicos constituem uma vantagem competitiva, as empresas conseguem alcançar e manter níveis de melhor atuação financeira ao longo do tempo. Alertam, no entanto, que estas interações nem sempre são positivas. Recordam estudos a mostrar que a influência da família pode ter efeitos negativos na empresa, e que conceitos como motivação, poder e autoridade, obediência, pensamento de grupo, coesão de grupo, liderança ou empenhamento têm de ser ponderados aquando da implementação de uma política de RH adaptada à EF.

Irava (2009), também depreende que *familiness* é apenas uma *possível* fonte de vantagem competitiva sustentável, pois depende das diferentes condições, estímulos e contextos. Por exemplo, depende do ciclo de vida da organização e da família. Adicionalmente, um fator

contextual pode encorajar uma vantagem numa EF e em contraste desencorajar a mesma vantagem noutra.

A conclusão desta secção deu origem à:

Proposição B

As vantagens competitivas das EFs têm sido explicadas pelo **familiness**, que tem sido definido pela literatura como o conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos derivados da interação entre a família (suas histórias, tradições e ciclo de vida), membros da família (seus interesses, competências e estágio de vida dos proprietários/gestores participantes) e o negócio (suas estratégias e estruturas). Por ser um elemento que diferencia as EFs das ENFs, o **familiness** pode tornar-se numa vantagem competitiva e auxiliar na retenção de CNFs de topo.

(Proposição derivada de Irava (2009), Frank et al (2010), Dawson (2012), Gutiérrez-Broncano et al (2013)).

2.5 Governança Familiar

Uma questão que poderá levantar-se de imediato após analisar as vantagens e desvantagens, bem como as vantagens competitivas das EFs, diz respeito ao seu desempenho. Será que as potenciais vantagens competitivas não conseguem colmatar e ultrapassar as suas possíveis desvantagens, permitindo-lhes alcançar uma melhor atuação? Adicionalmente, como anteriormente mencionado, pelo menos 58% dos grupos hoteleiros familiares em termos de empreendimentos turísticos estão no ranking dos *tops 20* pelo estudo da *Deloitte* publicado em 2015. Inclusivamente, há outros casos bem-sucedidos e bastante conhecidos mundialmente. Será que efetivamente as EFs têm melhores resultados que as ENFs?

Possivelmente, numa tentativa de responder à questão acima, não é surpreendente que o efeito da governança na *performance* destas EFs tenha sido um assunto central nas pesquisas de finanças corporativas (Miller et al.,2007). Isto é confirmado, como já referido, no estudo de duzentos e noventa e um artigos sobre EFs publicados em trinta revistas académicas de gestão

desde 2001 a 2007 por *Debicki et al* (2009), onde se concluiu que o principal foco de pesquisa (19,2% de todos os artigos analisados) recaiu sobre governança corporativa, classificada como parte da estratégia e implementação. *Miller et al* (2007) mencionam que, dentro destas, um crescente corpo de análise focou-se no impacto das EFs na *performance* corporativa que será abordado primeiramente, após o qual será abordada a teoria da agência.

2.5.1 Performance nas Empresas Familiares

Como *Sharma e Carney* (2012) sublinham, recentemente os resultados financeiros têm sido a variável dependente mais frequentemente estudada pelos investigadores das EFs. Segundo eles, isto revela que a vasta maioria de evidência empírica disponível sobre a atuação das EFs foca-se nas grandes EFs públicas. Alertam ainda que as definições utilizadas, bem como fatores contextuais como localização, fatores industriais, institucionais e condições macroeconómicas afetam os resultados. Isto é demonstrado pela conclusão das investigações abordadas de seguida.

La Porta et al (1999) analisaram a estrutura de vinte empresas públicas de grande dimensão nas vinte e sete economias mais ricas. Procuravam identificar os acionistas que em última análise controlam essas empresas e descobrem que, exceto em economias com grande proteção de acionistas como os EUA, a maior parte destas empresas são controladas pela família ou Estado.

A visão acima de *La Porta et al* (1999) contrasta com a visão clássica de *Berle e Means* (1932) e largamente aceite pela academia, que assumia que a empresa moderna teria o capital disperso entre pequenos acionistas, e na qual o controle estaria nas mãos de gestores profissionais.

La Porta et al (1999) identificaram cinco tipos de acionistas de última instância: proprietários (família ou indivíduo), o Estado, instituições financeiras como banco ou seguradoras, empresas com capital disperso por pequenos acionistas e por fim uma categoria a que chamaram de miscelânea tal como corporativa ou grupo sem um único investidor controlador. Para estes autores, EF é aquela em que o direito de voto direto ou indireto do acionista (família ou indivíduo) na empresa excede os 20%, controlando a empresa e designando-se de “último proprietário”, nomeadamente a *Microsoft* em que *Bill Gates* tinha 23,7% dos votos sendo Chairman e na altura o CEO.

La Porta et al (1999) distinguem ainda as estruturas de propriedade em que há um único acionista e único voto, em pirâmide (empresa pública entre os proprietários e os acionistas mais pequenos) e cruzamento de acionistas. Aperceberam-se ainda que os acionistas têm controlo nas empresas principalmente por estruturas piramidais e pela participação na gestão. Concluem que as EFs tanto podem ter implicações positivas como negativas na governança das empresas, mas que se deve ter cautela na generalização para outras nações, pois o caso dos EUA é mais uma exceção do que uma regra.

Chrisman et al (2010) reforçam que o estudo de *La Porta et al* (1999) foi um importante contributo para a literatura ao enfatizar a maior importância no resto do mundo de custos de agenciamento entre proprietários (custos de monitorizar os proprietários com maior controle para não “abusarem” dos acionistas mais pequenos) do que a tradicional teoria de custos de agenciamento entre proprietário-gestor profissional (custos de monitorizar o gestor).

Anderson and Reeb (2003) analisam os S&P 500 para investigar se a atuação das EFs e ENFs diferem. Os seus resultados, com medidas baseadas no lucro (ROA), indicam que a propriedade pela família é uma estrutura organizacional eficaz e que a atuação das EFs é superior às não familiares nas empresas americanas. Os seus estudos demonstram que o ROA é maior em empresas em que o membro pertencente à família é CEO. Ao utilizarem outras medidas de comparação *cross sectional* e o *tobin q*, apercebem-se que as EFs são pelo menos tão boas quanto as ENFs, mas que o valor do mercado só é superior quando o CEO é membro fundador ou contratado externamente. À semelhança de *La Porta et al* (1999), também estes autores concordam que a propriedade pela família pode permitir mitigar os custos de agenciamento proprietário-gestor pela monitorização mais eficiente dos gestores, mas em contrapartida aumentar os custos de agenciamento proprietário-proprietário. Sugerem ainda uma relação entre propriedade e *performance* não monótona, pois inicialmente esta última variável aumenta mas diminui à medida que a propriedade familiar aumenta.

Maury (2006) analisa a performance das EFs e ENFs através de uma amostra de mil seiscentas e setenta e duas empresas não financeiras na Europa Ocidental. Descobre que os resultados como um todo se assemelham aos de *Anderson and Reeb* (2003) para os Estados Unidos, embora na Europa as famílias tenham em média maior fatia de propriedade. À semelhança dos autores acima, também concluem que a propriedade diminui o clássico problema de agenciamento

proprietário-gestor profissional. Verificam ainda que, em empresas com controlo ativo pela família nas quais a família ocupa uma ou duas posições de topo, o lucro é superior, embora não altere o valor *premium* das EFs. O controlo passivo não afeta em nada o lucro quando comparando com ENFs.

Villalonga e Amit (2006) relacionam os três elementos fundamentais anteriormente abordados da definição de EF e os resultados demonstram que a propriedade só cria valor quando combinado com certas formas de controlo e de gestão familiar. Assim, utilizando dados de todas as *Fortune 500* entre 1994-2000, à semelhança das conclusões de *Anderson and Reeb* (2003), referem que a propriedade da família só cria valor quando o fundador é o CEO ou então é o Chairman com um CEO contratado externamente. Estruturas piramidais, dupla classe de ações e concordância de votos reduzem o *premium* do fundador. Quando descendentes servem de CEO's, o valor da empresa é destruído. Explicam ainda que o clássico custo do conflito proprietário-gestor em ENFs é superior do que o conflito entre acionistas familiares e não familiares em empresas com fundadores como CEOs, mas que este custo do conflito em descendentes como CEOs é superior ao conflito proprietário-gestor em ENFs.

Miller et al (2007), estudam as *Fortune 1000*, e os seus resultados apontam para a dificuldade na atribuição de um desempenho superior a uma variável particular da governação. Compreendem que as descobertas são altamente sensíveis à definição utilizada das EFs bem como à natureza da amostra, e sublinham que as empresas que incluam familiares como proprietários ou gestores nunca têm uma atuação superior na valorização do mercado, mesmo na primeira geração. Distinguem EFs de empresas “*lone founders*” com único fundador cujos familiares não estão envolvidos e mencionam que são estas últimas que têm um valor superior e que, ainda assim, se a amostra for selecionada aleatoriamente, nem estas empresas nem as EFs têm uma atuação superior.

Sharma e Carney (2012) sintetizam assim que resultados muitas vezes antagónicos têm sido comuns na literatura, que não têm sido muito significativos e que os métodos de investigação convencionais (tais como medidas financeiras que investigam a relação entre *performance* e outras características estruturais tais como propriedade, governança e estrutura organizacional – *Colli*, 2012) utilizados nestas empresas transacionadas publicamente, têm-se revelado insuficientes para compreender a atuação destas empresas bem como de empresas privadas. Acrescentam que estas últimas, com o seu estatuto de “privadas”, têm adicionalmente desafios metodológicos superiores

para os investigadores, pois na maioria dos países não há obrigação das empresas privadas publicarem os detalhes das suas atividades e resultados financeiros. Estas dificuldades são acentuadas em EFs em que os dados são mais pessoais e inalcançáveis do que nas ENFs (*Sharma and Carney, 2012*).

A literatura existente tem mostrado que os resultados financeiros não são o único objetivo destas empresas, que muitas vezes mostram uma enorme preferência por objetivos não financeiros tais como coesão, continuidade e reputação (*Colli, 2012*). A autora salienta ser importante o contexto (tempo e espaço) na medição da atuação e valor, dando o exemplo do significado da *performance* que pode ser diferente em três gerações diferentes: primeira geração pode estar mais inclinada para o crescimento e expansão de mercado; segunda geração mais orientada nomeadamente para o lucro, consolidação e talvez diversificação; e a terceira geração para as medidas clássicas de atuação em termos de retorno e valor para os acionistas externos.

O desempenho, de acordo com a referida autora, também pode variar com a estrutura da organização. Não só a *performance* é um conceito com múltiplos significados num determinado momento do tempo como ainda varia no tempo e no espaço. Para ultrapassar estas limitações *Colli* (2012) apresenta uma potencial contribuição da história para a criação de teoria. Assim, diz que os historiadores empresariais em vez de utilizarem medidas de *performance* com uma única dimensão tal como retornos financeiros, tamanho de mercado ou emprego, deverão basear-se em múltiplas medidas não convencionais das quais quatro são discutidas no artigo e que são: (a) sobrevivência, (b) encastramento das empresas na comunidade local em que se desenvolvem e crescem, (c) reputação e (d) sustentabilidade.

Colli (2012) finaliza que, de um ponto de vista histórico, a medição do valor necessita de estar alinhada de perto com a compreensão dos objetivos da empresa e que pode variar de uma EF para outra, bem como na mesma EF ao longo do tempo. Como tal, a história empresarial lembra a importância de desenvolver medidas credíveis para compreender os múltiplos objetivos e atuações das EFs.

Sharma e Carney (2012) resumem os novos métodos nesta área tais como narrativas, análises de simulações, múltiplas dimensões e medidas do *framework SEW* (bem estar socioeconómico) bem como a utilização da “Dicção” para analisar dados dos *websites* das

empresas. Entendem que o envolvimento da família é a variável principal que distingue esta disciplina das restantes e que é crucial explorar outros métodos e medidas para um aprofundamento da criação de valor de EFs privadas. Questões temporais e espaciais devem ser levadas em consideração. Será que técnicas como regressão geográfica serão úteis? Para quem e da perspectiva de quem está a atuação a ser medida?

2.5.2 Teoria da Agência

A teoria da agência pressupõe uma divergência de interesses que pode ser entre proprietário-gestor não familiar ou mesmo entre proprietários, podendo originar a necessidade de monitorização.

2.5.2.1 Custos de agência proprietário-colaborador

Nas discussões de problemas de governança corporativa, muitas das vezes é realçada a dificuldade dos gestores agirem enquanto proprietários.

Adam Smith (1796) foi provavelmente pioneiro na abordagem desta questão, ao referir que não se pode esperar que os diretores, sendo gestores do dinheiro de outros que não eles próprios, vigiem com igual ansiedade a riqueza da mesma forma que um proprietário ou sócio da sua própria empresa o faria, podendo originar maior ou menor negligência na gestão de empresas cuja riqueza é pública e não de privados. *Berle e Means* (1932) reforçam a ideia de que, havendo um conflito de interesses, o gestor irá seguir o seu próprio interesse em vez do interesse do proprietário.

Baseando-se nesta ideia central em que havendo separação entre a propriedade e a gestão, os gestores podem tomar decisões que não sejam no melhor interesse dos proprietários, *Jensen e Meckling* (1976) definem custos de agência como sendo os gastos associados com a monitorização pelo proprietário dos gestores, incluindo todas as atividades, incentivos, políticas e estruturas

utilizadas pela empresa para alinhar os interesses do gestor com os do proprietário, bem como as perdas residuais resultantes da divergência de interesses e imperfeições contratuais.

Jensen e Meckling (1976) sugerem mecanismos para o alinhamento dos interesses proprietário-gestor, esperando-se que este alinhamento, ao ser efetuado dentro da família, alivie os custos de agenciamento em EFs, pois os membros da família serão capazes de ter comportamentos “altruístas” subjugando os seus interesses próprios ao bem global de toda a família.

Chrisman et al (2003) explicam que conceptualmente esta teoria da agência pode ser diretamente aplicada às EFs, desde que os objetivos propostos para a empresa sejam expandidos por forma a incluir benefícios não económicos. Acrescentam que, se os custos de agenciamento se devem aos gestores perseguirem objetivos diferentes dos proprietários, então muitas ações consideradas custos de agência em ENFs podem não o ser em EFs e dão o exemplo de que, se a EF tiver uma visão de justiça que implique garantir um mínimo de qualidade de vida aos familiares próximos, então empregar um sobrinho não produtivo para esse fim não seria considerado um custo de agência embora o mesmo fosse considerado como custo de agência numa ENF. Sintetiza que, em qualquer pesquisa sobre problemas de agenciamento numa EF, deve começar-se por identificar os interesses dos proprietários de EFs.

2.5.2.2 Custos de agência entre proprietários

Embora a visão tradicionalista apenas contemple custos de agência entre proprietário-gestor, *Morck et al* (1988) adicionam ainda a ideia de custos de agenciamento entre proprietários. Isto porque também os proprietários podem extrair benefícios privados da empresa tendo como custo a maximização do lucro. Esta ideia de custos de agenciamento proprietário-proprietário, nomeadamente entre acionistas majoritários e acionistas minoritários, teve as suas raízes com estes autores tendo servido de fundação base para estudos sobre este tópico na literatura com autores tais como *Anderson e Reeb* (2003) e *Villalonga e Amit* (2006), abordados aquando da *performance* das EFs. Estas pesquisas sobre acionistas majoritários e minoritários dentro da própria família mostram no entanto que, contrariamente ao sugerido sobre comportamentos “altruístas” dentro da família,

há exemplos de membros da família que possam estar parcialmente ou exclusivamente motivados pelos seus próprios interesses em vez de estarem orientados para o bem global de toda a família.

O estudo de *Schulze et al* (2003a) mostra ainda que este duplo problema de agenciamento pode ainda ser mais severo quando a propriedade está dividida em proporções iguais entre um pequeno número de familiares. É o caso típico de sociedade entre irmãos. *Chrisman et al* (2003) referem adicionalmente que os custos de agenciamento podem surgir em transações entre quaisquer dois grupos de *stakeholders*. *Chrisman et al* (2004) demonstram que a teoria da agência pode ainda ser aplicada a ENFs, sugerindo que os problemas de agenciamento são superiores em ENFs do que nas EFs e que os mecanismos de controlo de custos de agenciamento influenciam positivamente mais o desempenho das ENFs do que das EFs.

2.5.2.3 Altruísmo e *Stewardship Theory*

Relativamente ao “altruísmo” anteriormente mencionado, e tal como referido por *Sharma* (2004), há duas perspetivas diferentes sobre a motivação por detrás do “altruísmo”.

Uma perspetiva é a baseada na literatura economicista em que *Schulze et al* (2001) se referem ao altruísmo como sendo um ato de “auto-reforço” motivado pelo interesse próprio, na medida em que permite em simultâneo satisfazer preferências altruísticas (olhando para o interesse dos outros) bem como preferências egoístas (olhando para o interesse próprio).

Schulze et al (2001,2003) introduzem os problemas de altruísmo e autocontrolo na literatura de EFs, discutindo como o altruísmo se pode manifestar como um problema de autocontrolo e criar custos de agenciamento nomeadamente devido ao *free-riding* (parasitismo ou oportunismo), à perceção errónea do desempenho dos filhos, à dificuldade em aplicar contratos e ainda à generosidade em termos de gratificações para com a própria família. O seu estudo explica ainda o motivo pelo qual os sacrifícios e compromissos dos empregados aparentam coexistir com conflitos interpessoais bem como monitorização e controlo ineficiente nas EFs.

Uma outra perspectiva é facultada pela teoria *stewardship*. *Davis et al* (1997a) propõem que a gestão de EFs pode ser descrita de forma mais correta por esta abordagem que utiliza um modelo humanista do ser humano. Segundo esta teoria, a pessoa vê-se a si própria como aquela cujo comportamento é ditado de forma que os comportamentos coletivistas organizacionais são de utilidade maior do que os comportamentos individualistas.

Chrisman et al (2003) referem que, de acordo com a teoria de *stewardship*, os gestores são tão diligentes e dedicados quanto os proprietários seriam na gestão do seu negócio. Adicionalmente, os autores reconhecem não compreender exatamente se *stewardship* requer autocontrole, altruísmo ou abnegação, havendo situações simplistas em que os gestores e os proprietários atribuem igual importância tanto aos seus interesses como aos da outra parte, sendo isto suficiente para resultar em *stewardship*. Acrescentam que *stewardship* não exige congruência de interesses, sendo esta a diferença que *Davis et al* (1997b) acreditam existir entre a teoria da agência e a teoria de *stewardship*. *Sharma* (2004) relembra que é resultante destas últimas visões que surge a crença de que não há necessidade de mecanismos formais de governança, pois estando os interesses da gestão alinhados com os dos proprietários, seriam apenas despesas desnecessárias que iriam interferir negativamente nos resultados financeiros das empresas.

Para *Blumentritt et al* (2007) tanto a teoria da agência como a teoria *stewardship* examinam como podem os gestores contribuir ao máximo para as suas empresas. Porém, enquanto a teoria *stewardship* foca na confiança, na cultura e nas relações pessoais entre o gestor e a empresa, a teoria da agência utiliza contratos, monitorização e incentivos extrínsecos. Referem que, tanto a consciencialização da família como os Conselhos Familiares são construídos numa perspectiva de *stewardship*. Argumentam que a ligação emocional entre os CEO's não familiares e a família é vital para a confiança e o comprometimento, sendo este laço familiar mais facilmente desenvolvido se estes CNFs estiverem atentos ao que é importante para a família e às razões na origem desses desejos e necessidades percebidos. Por outro lado, mencionam que reciprocamente também o Conselho de Família pode facilitar a que haja um sólido desempenho destes colaboradores, ao organizarem os objetivos individuais dos membros da família em objetivos comuns a serem comunicados ao CEO não familiar. Os autores debruçam-se sobre a responsabilidade da família tanto no Conselho de Administração como no Conselho de Família e explicam que, enquanto o primeiro é importante por focar na parte empresarial da EF, o segundo é importante por permitir

aos membros da família expressar as suas opiniões e sentimentos sobre a empresa mas de forma a não envolver diretamente nem os CNFs nem o lado familiar da EF. Sumarizam que estes dois grupos são mecanismos que permitem gerar uma direção clara para os CEOs não familiares, permitindo que se concentrem nos seus trabalhos.

As duas perspetivas diferentes anteriormente vistas de analisar o “altruísmo” indicam que nem todas as pesquisas sobre custos de agenciamento em EFs chegam a conclusões negativas. Isto porque o altruísmo pode permitir que os custos de agenciamento causados pela separação entre propriedade e gestão possam ser mitigados em EFs. À semelhança de *La Porta et al* (1999), também *Anderson and Reeb* (2003) concordam que a propriedade pela família pode permitir mitigar os custos de agenciamento proprietário-gestor pela monitorização mais eficiente dos gestores.

Mas por outro lado, outro tipo de problemas pode surgir, mostrando o lado negro do “altruísmo”, tal como o que *Sharma* (2004) designa por “miopia altruísta”, recordando o trabalho de *Lubatkin et al* (2003) no qual os proprietários controladores, quando se trata de membros das suas próprias famílias, podem experienciar uma falta de autocontrolo, tendo dificuldade em restringir o seu impulso de gratificar todas as necessidades e desejos das suas famílias. Sugere ainda que a perceção de justiça de CNFs em termos de alocação de recursos dos proprietários é dependente da extensão do seu autocontrolo, ou seja, se forem percecionados como dando maior importância à gratificação imediata das necessidades da família em detrimento da promoção do valor de longo prazo da EF, serão vistos como injustos, levando à insatisfação e reduzindo a probabilidade de uma melhor atuação.

Gomez-Mejia et al (2001) e *Schulze et al* (2001) também recordam que os membros da família podem cair em tentações de *free-riding* (usufruir de um determinado benefício proveniente da empresa, sem que tenha havido uma contribuição para a sua obtenção), em detrimento da *performance* da empresa.

Pode-se desta secção chegar à proposição abaixo:

Proposição C:

A percepção de justiça dos CNFs em termos de alocação de recursos dos proprietários é dependente da extensão do seu autocontrolo, ou seja, se forem percecionados como dando maior importância e gratificação imediata às necessidades da família em detrimento da promoção do valor de longo prazo da EF, serão vistos como injustos, levando à insatisfação e reduzindo a probabilidade de um melhor desempenho.

(Proposição derivada de Schulze et al (2001,2003), Sharma (2004), Lubatkin et al (2003)).

2.5.2.4 Outras considerações sobre agenciamento

Buckart et al (2003) sugerem que a gestão profissional pode ser a situação ótima em economias com um forte sistema legal que permita proteger os acionistas minoritários. Acrescenta no entanto que, quando esta proteção não existe, a situação ótima será manter tanto o controlo como a gestão na família.

Chrisman et al (2010) referem que os estudos de *Gomez-Mejia et al (2001)*, embora não tenham sido testados, sugerem que os executivos que não pertencem à família mais frequentemente servem de “bodes expiatórios” para justificar a fraca performance destas empresas, tendo esta sugestão, de acordo com estes autores, implicações óbvias para a justiça das organizações e para a capacidade destas EFs acederem a RH com talento no mercado laboral de gestores (*Lee et al., 2003*).

Retira-se desta secção a proposição abaixo:

Proposição D:

Executivos que não pertencem à família mais frequentemente servem de “bodes expiatórios” para justificar a fraca performance destas empresas com implicações óbvias para a justiça das organizações e para a capacidade destas EFs acederem a RH com talento no mercado laboral de gestores.

(Proposição derivada de Lee et al (2003), Gomez-Mejia et al (2001), Chrisman et al (2010)).

Morck e Yeung (2002) abordam três questões relacionadas com o agenciamento: o enraizamento de famílias em controlo, a utilização de grupos piramidais que separa a propriedade do controlo, e o *tunneling*. Em relação a estas três questões, os autores argumentam que, uma vez que o espírito empreendedor e o talento não são necessariamente herdados pelas gerações seguintes, é muito mais fácil para estas gerações criar valor utilizando a sua riqueza e influência para obter vantagens competitivas do que através da inovação e empreendedorismo.

Para além disso, a inovação pode canibalizar os negócios existentes, sendo esta situação mais grave se houver utilização de grupos piramidais a separar a propriedade do controlo em que os familiares podem ter um comportamento designado por *tunneling*. Este último termo consiste em empurrar as despesas para as subsidiárias em que tenham menos propriedade, procurando ter maiores receitas na *holding* em que tiverem maiores benefícios de propriedade. No entanto, os autores indicam não saber ainda se estes problemas de agenciamento nas EFs são impedimentos sérios à prosperidade geral, quando comparados com os referidos problemas que afetam as empresas de grande dimensão geridos por gestores profissionais.

Chrisman et al (2003) reforçam os resultados de outros pesquisadores, afirmando que diferentes contextos de agenciamento e diferentes formas de propriedade exigem diferentes estruturas de governação.

2.6 Stakeholders

Sharma (2004) fez a distinção entre *stakeholders* internos e externos à EF. Aos envolvidos com a empresa como colaboradores (a receberem salários) e/ou proprietários (acionistas) e/ou membros da família referiu-se como *stakeholders* internos. Aos *stakeholders* não ligados com a empresa por nenhuma das vias anteriores, mas com capacidade de influenciar a sobrevivência a longo prazo e a prosperidade da empresa, designou de *stakeholders* externos. *Sharma* (2004) concluiu que a investigação sobre EFs a um nível de análise individual recaiu para além dos CNFs sobre mais três *stakeholders* internos: fundadores, membros da geração seguinte e mulheres.

Barnes e Hershon (1976) fala do que *Sharma* (2004) designa por *stakeholders* externos como os *outsiders* que incluem nomeadamente concorrentes, clientes, fornecedores, credores e outros conectados com a empresa pelo exterior.

De se salientar que, da sua revisão da literatura, *Sharma* (2004) menciona que a investigação existente sobre os CNFs nas EFs tende a recair essencialmente sobre a teoria da agência, proprietário-gestor profissional, em que a questão fulcral tem sido a monitorização destes executivos e não a motivação nem o que será importante para estes colaboradores. A autora apercebeu-se da clara necessidade da academia devotar uma maior atenção à compreensão da perspectiva dos CNFs, de assuntos que sejam importantes para eles e que possam levar a um desempenho superior. Salienta que ainda estamos no início da compreensão deste grupo de *stakeholders* internos tão importante para as EFs, considerando o número de CNFs envolvidos nas EFs e o impacto no seu sucesso e crescimento. Estes CNFs foram um dos motivos por detrás do tema desta investigação e, como tal, estes *stakeholders* internos vão merecer especial destaque neste capítulo.

Klein e Bell (2007) analisam, estruturam e sumarizam as pesquisas nos últimos vinte anos e também se consciencializam que há poucas pesquisas sobre o papel dos GNFs em EFs comparativamente com a importância deste assunto. Estes autores definem o termo “executivo não familiar” como a pessoa que não é familiar de sangue nem relacionado com a família proprietária por laços de casamento ou adoção, que não tem ações ou que, caso tenha, são poucas. Esta é também a definição utilizada ao longo desta tese para executivo não familiar. A definição dos

referidos autores acrescenta ainda que os executivos familiares são aqueles que se sentam no Conselho de Gestão da EF com capacidade de influência.

Como *Klein e Bell (2007)* referem, recordando o trabalho de *Dyer (1989)*, a educação e experiência nas EFs aparentam ser diferentes para um colaborador que seja membro da família e um colaborador que não o seja. Isto porque, enquanto os CNFs são socializados coletivamente em salas de aulas onde as competências formais e genéricas são ensinadas, os membros da família não só aprendem práticas e competências idiossincráticas à sua EF em particular como também são ensinados a aderir aos valores da família e a respeitar o seu papel.

Blumentritt et al (2007) também reforçam que, apesar da importância dos CEO's não familiares para a gestão das EFs, pouco trabalho académico se focou nestes gestores que residem neste dual mundo de família e empresa. Do pouco que existe, há uma crescente dependência da teoria da agência, mostrando que a literatura sugere que os pesquisadores estão mais concentrados em encontrar os melhores mecanismos para explicar e controlar uma ampla variedade de comportamentos nas EFs, concentrando-se no que os GNFs podem fazer pelos seus empregadores e não no que os empregadores podem fazer para que os gestores não profissionais possam ser bem-sucedidos.

Desta secção surge a:

Proposição E:

A investigação existente sobre os CNFs nas EFs tende a recair essencialmente sobre a teoria da agência, proprietário-gestor profissional, em que a questão fulcral tem sido a monitorização destes executivos e não a sua motivação nem o que será importante para estes colaboradores. Há uma maior concentração no que os GNFs podem fazer pelos seus empregadores do que no que os empregadores podem fazer para que os gestores não familiares possam ser bem-sucedidos. Esta monitorização e falta de preocupação podem não incentivar a retenção de talentos de CNFs de topo.

(Proposição derivada de Sharma (2004) e Blumentritt et al (2007)).

O estudo de *Blumentritt et al* (2007), baseado em entrevistas a vinte e sete membros da família e CEO's não familiares, teve como objetivo explorar que tipo de ambiente deve a EF criar por forma a dar a melhor oportunidade a um CEO não familiar de ser bem-sucedido, tanto ao nível da prosperidade do negócio, como ao nível de satisfação da família proprietária e da felicidade do próprio executivo. Concluem que para as empresas terem CEO's não familiares bem-sucedidos deverão selecionar indivíduos com competências tanto empresariais como interpessoais. Acrescentam a necessidade de apoio tanto do Conselho de Administração como dos Conselhos Familiares, criados com membros da família eleitos para lidar com assuntos familiares, com a política familiar e, em alguns casos, com outros assuntos designadamente de distribuições de caridade.

Tal como *Blumentritt et al* (2007) recordam, os colaboradores, gestores e executivos não familiares são cruciais para a capacidade das EFs acederem a pessoas qualificadas que vão participar tanto nas atividades empresariais como nas relações que proporcionam a essência destas empresas, contribuindo para o crescimento e sustentação das EFs no seu ambiente competitivo.

Blumentritt et al (2007) relembram o trabalho de *Klein* (2000) o qual defende que, embora seja atribuída a função de liderar aos CEO's não familiares, na prática encontramos-os em papéis de treinadores de gestão e conselheiros. Inclusive, frequentemente são superiores no quadro de funções da organização a membros familiares, tendo que avaliá-los. É lhes frequentemente atribuída a tarefa de gerir, desenvolver e até despedir os filhos da família que é proprietária da firma. Explicam que estes GNFs, na prática, têm as mesmas tarefas que nas ENFs mas num ambiente que diariamente se pode assemelhar a uma grande reunião familiar. Recomendam que os CEO's não familiares bem-sucedidos devem ter a capacidade de trabalhar e conviver com os aspetos interpessoais do ambiente familiar, por forma a auxiliar na definição da EF. Comparam-nos, em certos aspetos, a convidados de confiança a um jantar de 'Ação de Graças' mas que, em simultâneo, são responsáveis por preparar o peru. Ou seja, são convidados para algo que é querido à família e são convidados para uma função chave das suas atividades mas não deixam de ser convidados. Concluem que os melhores CNFs são os que têm personalidades e competências sociais para serem bem-sucedidos nestes ambientes.

Esta secção originou também a proposição abaixo:

Proposição F:

Os CNFs podem sentir-se motivados num primeiro momento ao se sentirem úteis e importantes em cargos de treinadores, conselheiros, mentoring e ao saberem que, por terem um conhecimento mais idiossincrático da organização, caso a oportunidade surja, poderão ser eles os futuros líderes. Isto, em vez de, por exemplo, se recorrer de imediato ao recrutamento externo auxiliando à retenção de talento de CNFs. Por outro lado, num segundo momento, pode ser desmotivador uma vez que, dependendo da dimensão do grupo, pode ser uma ameaça a longo prazo pois ao treinarem os GFs podem deixar de ser necessários para exercer a função, não auxiliando a retenção de CNFs em funções de topo.

(Proposição derivada de Sharma (2004), Blumentritt et al (2007) e Klein (2000)).

Recentemente, o estudo de Litz et al (2012), que envolveu inputs de mais de oitenta investigadores em EFs, indicou que os respondentes percecionaram ter havido progressos significantes no que diz respeito à definição e conceptualização de EFs, bem como relativamente à organização da sucessão e governança, mas assinalaram ter uma compreensão ainda fraca no que diz respeito aos interesses de *stakeholders* específicos, novamente de não familiares (à semelhança de outros autores), mas também de outros *stakeholders* internos, tais como irmãos, cônjuges e genros/noras.

2.7 Sucessão

Tal como *Ali* (2000) refere, recordando o trabalho de *Churchill e Hatten* (1987:57), as ligações familiares e a “inevitabilidade biológica” – o caminho inevitável humano do nascimento à morte” introduzem a possibilidade da sucessão familiar em oposição a outras alternativas tais como a venda da empresa.

A referida autora recorda que a definição de *Birley's* (1986) de sucessão em EFs como “a substituição do proprietário/gestor da empresa – o CEO ou Presidente” reflete ainda uma outra definição amplamente aceite que é a “passagem do bastão de liderança do proprietário fundador para um sucessor, que tanto pode ou não ser membro da família” (*Beckhard e Burke*, 1983:3), bem como a explicação de *Alcorn* (1982) de que a “sucessão” se refere especificamente a mudanças na liderança de topo.

Howorth e Ali (2001) recordam os estudos prévios existentes sobre sucessão em EFs e concluem que estes tendem a girar em torno de temas inter-relacionados: a interligação entre assuntos da família e da empresa; formas estruturais antes e depois da sucessão; e o processo de sucessão em si, que envolve o planeamento, seleção, resistência do fundador e a preparação de um herdeiro.

De todos os problemas associados às EFs, *Neubauer e Lank* (1998:17) identificam o processo de sucessão como “a única e mais importante razão da fragilidade das empresas familiares”.

Como *Lansberg* (1988) sugere, é como se os *stakeholders* mencionados na secção anterior resistissem e como que conspirassem contra o planeamento da sucessão, sendo este último fator identificado como um dos mais importantes motivos pelas quais as EFs não sobrevivem (*Lansberg*, 1988:119).

Para a relevância desta tese, é apenas enfatizada a relutância que os CNFs seniores podem sentir em passar de uma relação pessoal com o fundador para uma relação mais formal com o sucessor. Na maioria dos casos, estes gestores desenvolveram laços únicos com os fundadores muito além dos parâmetros do contrato de trabalho (*Lansberg*, 1988:129).

Beckhard e Dyer (1983) também sublinham algumas preocupações com as quais os CNFs seniores se podem defrontar, nomeadamente: “Será que quero a minha carreira nas mãos do sucessor?”, “Se a gestão executiva estiver sempre na família, será que pretendo estar sempre em posições secundárias?”, “Será que posso confiar na nova liderança para fazer o negócio crescer?” (*Beckhard e Dyer*, 1983:7,8). Uma resposta negativa a estas questões pode levar a que resistam ao planeamento da transição de uma geração para a outra.

2.8 Comportamentos e Conflitos em Empresas Familiares

Uma das características que adiciona complexidade às EFs é a interação entre dois sistemas: a família e a empresa (*Neubauer e Lank*, 1998; *Kets de Vries*, 1993; *Handler e Kram*, 1988; *Ward*, 1987; *McCullom*, 1988).

Morris et al (1996) preocupam-se com as relações pessoais no seio da família e entre a família e os CNFs, nomeadamente aquando da altura da sucessão em que consideram haver potencial para resultados disfuncionais de rivalidades entre irmãos e/ou falha em se acomodarem uns aos outros. Por outro lado, também dizem que pode haver um ressentimento dos herdeiros caso haja uma recusa pelo fundador em sair, ou em ir partilhando o seu poder e em, gradualmente, preparar a retirada.

Miller e Rice (1988) sugerem que conflito e desordem podem surgir ao admitir genros/noras na EF, uma vez que isso significa o envolvimento de uma família diferente.

Também *Sharma* (2004), do estudo de *Mitchell et al* (2003) se apercebe que nas EFs os CNFs necessitam de gerir cognições mais complexas, ainda que a executar tarefas simples. Um exemplo disto é quando os CNFs trabalham e reportam a duas lideranças familiares recebendo instruções diferentes por parte de cada um destes superiores hierárquicos. Nestas situações, mesmo que a tarefa seja simples, o ENF tem que saber gerir esta situação politicamente complexa. Efetivamente, a presença de complicações emocionais tais como discordâncias entre proprietários familiares, refletem-se numa gestão mais difícil de perceções e atuações por parte dos

colaboradores não familiares, ainda que a executar tarefas simples. Isto pode explicar o motivo pela qual algumas pessoas preferem não trabalhar em EFs.

Concluindo, os “gestores altamente qualificados podem preferir ENFs às EFs pelo facto das primeiras apresentarem menores complicações emocionais, tais como menos brigas emocionais ou interferência não qualificada” (Klein e Bell, 2007).

Isto deu origem à proposição abaixo:

Proposição G:

Gestores altamente qualificados podem preferir ENFs às EFs pelo facto das primeiras apresentarem menores complicações emocionais, como menos brigas emocionais e menos interferência não qualificada e por os CNFs não terem que gerir percepções e atuações mais complexas ainda que a executar tarefas simples.

(Proposição derivada de Klein e Bell (2007), Sharma (2004), Mitchell et al (2003)).

2.9 Liderança e Motivação

2.9.1 Liderança

Qualquer um dos *stakeholders* internos definidos por *Sharma* (2004) pode estar, ou vir a estar, em posições de liderança.

Ao nível dos fundadores, *Sharma* (2004) explica que cinco estilos de liderança foram observados – participativo, autocrático, *laissez-faire*, *expert* e *referente* – mas que há ainda falta de clareza nos estilos que podem ser mais eficazes consoante os diferentes objetivos e traços de personalidade dos fundadores ou equipas de liderança. Expande a ideia e diz que se tem continuado a concentrar nos fundadores e que os assuntos de liderança continuam a aguardar atenção. Seria útil compreender o papel da composição da família, dos seus valores e das suas crenças; as personalidades individuais dos fundadores e a forma de atuar conforme a sua posição no negócio; e a forma como diferentes tipos de envolvimento da família não só durante a criação mas também em estágios mais tardios da empresa influenciam tanto o fundador, como o desempenho dessa organização. Também se observou que a motivação dos líderes varia ao longo do mandato e era interessante analisar os motivos. Pela perspetiva de líderes, membros de geração futura com grande integridade e sentido de compromisso são os sucessores desejáveis. Os líderes de geração anterior, dado o envolvimento emocional, podem não estar na melhor posição para analisar a lista de atributos desejáveis dos sucessores nem analisar até que ponto os membros da geração seguinte as possuem.

2.9.2 Motivação

“As empresas asseguram que as pessoas são a fonte da sua vantagem competitiva, quer sejam especialistas tecnológicos, especialistas em acomodação ao cliente ou gestores visionários. (...) Nos tempos de desenvolvimento tecnológico sem paralelo são os RH que paradoxalmente trazem sucesso ou fracasso a todas as firmas e em especial às empresariais” (Cardson e Stevens,

2004:295 citado por *Freitas*, 2006). Assim, o papel dos líderes é tido como fundamental quer para a tomada de decisões estratégicas, quer para a motivação dos empregados (*Freitas*, 2006). Esta motivação é particularmente importante porque, na indústria hoteleira, a forma como os empregados se sentem face ao seu trabalho é determinante para o sucesso de qualquer unidade hoteleira. Isto porque, como (*Freitas*, 2006:14) cita, pode fazer toda a diferença entre estes fazerem um bom trabalho ou oferecerem um serviço excecional aos hóspedes.

Adicionalmente, a motivação e retenção de profissionais de topo na hotelaria portuguesa é a questão fulcral desta pesquisa. Como tal, embora não seja o objetivo de uma tese de doutoramento fazer uma abordagem exaustiva às teorias tradicionais de motivação, será inicialmente apresentado um breve resumo das teorias tradicionais por intermédio de dois quadros: o Quadro 2 e o Quadro 3. Posteriormente, será abordada com maior detalhe a teoria de *Latham e Pinder* (2005), que complementa a tradicional teoria de equidade de *Adams* (1963), por se acreditar ser a que melhor se possa adequar a esta investigação.

Pinder (1998) define “motivação no trabalho” como um conjunto de forças internas e externas que desencadeiam o comportamento relacionado com o trabalho e determinam a sua forma, direção, intensidade e duração. A motivação é o que nos faz mover do aborrecimento para o interesse (*Abadi et al*, 2011).

Mullins (2001) recorda a distinção feita por alguns autores que divide as teorias de motivação em dois grandes grupos. No primeiro grupo estão as teorias de conteúdo, cujo resumo baseado em *Freitas* (2006:29) mas com adequações para a hotelaria tendo como referência *Mullins*, (2001), está apresentado no Quadro 2, na página seguinte. No segundo grupo, a autora inclui as teorias de processo. As principais diferenças entre estas últimas podem ser visualizadas no Quadro 3 que se encontra imediatamente a seguir.

Quadro 2: Teorias de motivação: teorias de conteúdo incluindo adequações para hotelaria

Necessidades	Maslow	Herzberg	Alderfer	McClelland
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades Fisiológicas	Fatores Higiênicos ou extrínsecos ao trabalho	Necessidades de existência	Necessidades de Afiliação
Segurança, proteção, estabilidade, necessidade de estrutura, ordem, lei	Necessidades de segurança	Fatores higiênicos ou extrínsecos ao trabalho	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação
Relacionamento, afeição, pertença, aceitação, amizade, consideração	Necessidades sociais	Fatores higiênicos ou extrínsecos ao trabalho	Necessidade de relacionamento	Necessidades de afiliação
Reconhecimento, apreciação, admiração, progresso, importância, dignidade, de se ser útil e necessário ao mundo	Necessidades de estima	Fatores motivacionais ou intrínsecos ao trabalho	Necessidade de crescimento	Necessidades de poder
Autorrealização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de autorrealização	Fatores motivacionais ou intrínsecos ao trabalho	Necessidade de crescimento	Necessidades de realização
<u>Aplicação à hotelaria (Mullins (2001))</u>	Apesar da natureza simplista, não deixa de ser útil ao gestor hoteleiro que, ao perceber que as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas, deverá prestar atenção a necessidades de níveis superiores.	Uma das suas maiores contribuições é na conclusão de que os fatores higiênicos são condição necessária mas não suficiente para a motivação. Por outro lado, o estudo de Hersberg baseou-se nas respostas de 200 engenheiros e contabilistas e não nas de pessoas que, na hotelaria, os gestores mais pretendem motivar e que são as que têm empregos monótonos, repetitivos e desinteressantes, tais como empregadas de andares. É possível, por exemplo, que estas últimas tenham poucas expectativas de satisfazerem necessidades maiores e, como tal, deem maior importância aos fatores higiênicos.	A flexibilização dos níveis de hierarquia e menor orientação para autorrealização pode permitir que, por exemplo, um Diretor de Comidas e Bebidas em vez de se sentir frustrado por não chegar a Diretor Geral, continue motivado por satisfazer necessidades de relacionamento (de nível inferior). Isto devido à estima que recebe de um grupo de subordinados dedicado que é em simultâneo o seu grupo de amigos fora do trabalho, sendo estes relacionamentos de extrema importância na sua vida.	Crítica da autora, por implicar uma abordagem individualista à motivação do <i>staff</i> , quando na realidade a hotelaria exige máxima cooperação e trabalho de equipa.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Freitas (2006:29) e Mullins (2001)

Quadro 3: Teorias de motivação: principais diferenças entre as teorias de processo

Teorias	Autores	Fonte de Motivação	Processo de Motivação no Comportamento	Outras Observações
Teoria do reforço	<i>B.F. Skinner</i> (1904-1990)	Consequências do comportamento	A pessoa tenderá a repetir o comportamento recompensado e a eliminar o comportamento punido	Mais tarde surgem as teorias de autorregulação de <i>Kark et al</i> (2007) que constituem uma outra forma de ver o problema: em vez de motivação, quais as práticas a desenvolver. <i>Higgins</i> (1997,1998) propõe dois sistemas básicos de autorregulação: um que regula o alcance das recompensas e foca nos objetivos de promoção dos indivíduos, e outra que regula a evitação de castigos e foca nos objetivos preventivos. Os indivíduos focados na promoção são motivados por questões internas tais como crescimento, desenvolvimento e atualização constante, agindo porque querem e não porque são obrigados. Os indivíduos focados na prevenção são motivados por motivos externos como pressões sociais, obrigações e responsabilidades, fazendo as coisas porque têm de as fazer.
Teoria da definição de objetivos	<i>Locke e Latham</i>	Objetivo a alcançar	Os indivíduos tentarão satisfazer os seus objetivos (fonte de emoções e desejos)	<i>Lunenburg</i> (2011) recorda que quase todas as organizações modernas têm algum tipo de objetivos estabelecidos e programas tais como <i>MBO – Management by Objectives, High Performance Work Practices (HPWPs)</i> e planeamento estratégico incluindo o desenvolvimento de objetivos específicos.
Teoria das expectativas	<i>Vroom (1964) e Porter e Lawler (1968)</i>	Valência positiva e expectativas positivas	A pessoa tenderá a realizar tarefas quanto maior for o valor atribuído à recompensa e a probabilidade de realizar essa mesma tarefa.	<i>Vroom</i> (1964:271) explica que a decisão da pessoa permanecer ou deixar o trabalho é dependente do estado do mercado de trabalho: se os empregos forem escassos, a força para abandonar o trabalho é mais fraca do que se os empregos forem mais abundantes.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Freitas (2006:34) mas com alterações substanciais

Os quadros anteriores permitem uma melhor compreensão da explicação de *Mullins* (2001) segundo a qual as teorias de conteúdo incidem sobre **o que motiva** as pessoas, sendo as respostas obtidas por forma a explicar fatores específicos que realmente motivam o indivíduo no trabalho. As teorias de processo enfatizam o **processo de motivação**, ou seja, tentam identificar as relações entre as variáveis dinâmicas que influenciam a motivação.

No que diz respeito à literatura sobre “motivação no trabalho”, *Latham e Pinder* (2005) examinaram o progresso nas pesquisas sobre o tema, concluindo que as teorias de definição de objetivos, as teorias sociocognitivas e as teorias de justiça organizacional foram as três abordagens mais importantes dos últimos trinta anos.

Latham e Pinder (2005) mencionam que os estudos sobre as conceptualizações da justiça organizacional complementam a tradicional teoria da equidade de *Adams* (1963), cuja ideia fundamental é que os indivíduos desenvolvem crenças sobre os *inputs* que proporcionam na sua relação de trabalho, bem como sobre os *outputs* (na forma de compensações e benefícios tangíveis e intangíveis) que recebem em troca. Formam assim atitudes sobre o rácio entre *inputs* e *outputs* ao comparar com os rácios que percebem de outros. Existe uma situação de equidade quando o rácio percebido de ganhos e investimentos do sujeito é semelhante ao rácio percebido de ganhos e investimentos do referente, ou seja, da pessoa com a qual é feita a comparação. Existe uma situação de iniquidade quando a pessoa entende que a razão entre os seus ganhos e investimentos e os ganhos e investimentos do sujeito referente é desigual.

Latham e Pinder (2005) referem que a premissa da justiça organizacional é que procedimentos justos aumentam a aceitação pelo colaborador dos *outputs* organizacionais mas, quando os colaboradores se sentem tratados injustamente, respondem tanto afetivamente (ex. com baixo empenho) como ao nível comportamental (ex. *turnover* ou *absentismo*). A equidade é interna quando se refere à comparação face a outros membros da organização e é externa quando acontece por comparação com pessoas fora da organização.

Reid e Adams (2001) mencionam que as EFs podem ser pressionadas a empregar e promover membros da família tanto próximos como afastados. Sublinham ainda que pode ser extremamente difícil para um pai, mãe ou tio praticar a gestão de RH de uma forma objetiva com os membros da família. De duzentas e dezanove respostas obtidas de empresas da Irlanda do Norte,

estes autores descobriram que apenas 27% das EFs reportaram utilizar um sistema formal para avaliar a performance dos membros da família, e nestes apenas 38% reportaram estar o pacote remunerativo destes membros da família relacionados com essa avaliação. Isto vai ao encontro da literatura existente sobre a possibilidade de haver nepotismo nas EFs.

Neste contexto de EFs e de teorias de motivação relacionadas com a equidade e justiça organizacional, 89% das duzentas e dezanove empresas estudadas por *Reid e Adams* (2001) podem ser um exemplo de iniquidade de acordo com as teorias anteriormente mencionadas de *Adams* (1963) e de justiça organizacional.

Das teorias de processo chega-se à proposição abaixo:

Proposição H

Os CNFs podem sentir existir uma situação de iniquidade quando comparam a razão entre os seus investimentos e ganhos na empresa com a dos colaboradores pertencentes à família e sentem que essa razão entre inputs e outputs (na forma de compensações e benefícios tangíveis e intangíveis) é desigual.

(Proposição derivada da teoria de Adams (1963) e complementada pela teoria de Latham e Pinder (2005)).

2.9.3 Motivação na Indústria Hoteleira

É um desafio para a indústria hoteleira motivar os colaboradores e mantê-los na função de forma a oferecer um serviço bom e eficiente conforme as expectativas dos clientes (*Panwar e Gupta, 2012*). Como o resultado dos estudos destes últimos autores confirma, em consonância com o indicado na maior parte da literatura, o salário tem um papel importante na motivação dos colaboradores de hotéis.

Simons (2003) recorda o estudo realizado por *Charles e Marshall* (1992) em duzentos e vinte e cinco colaboradores da área da hospitalidade nas Caraíbas. Neste estudo, os colaboradores

colocam bons salários e boas condições de trabalho como o primeiro e o segundo fator motivacional mais importante. Por sua vez, a investigação de *Simons e Enz* (1995) a duzentos e setenta e oito empregados de doze diferentes hotéis localizados entre os Estados Unidos e Canadá revelou que os colaboradores na área da hospitalidade sentem-se mais motivados, em primeiro lugar, pelos bons salários e, em segundo lugar, pela segurança no trabalho. Estes últimos sugerem ainda que as funções na área da hospitalidade não pagam tão bem como os da manufatura, mas são menos repetitivas e como tal mais interessantes.

Simons (2003) compara os estudos de *Charles e Marshall* (1992) com os de *Simons e Enz* (1995). Apercebe-se de diferenças nos *rankings* consoante grupos de idades. Por exemplo, a oportunidade de progressão foi mais importante para os jovens. Por sua vez, a segurança no trabalho foi mais importante para os trabalhadores de idade mais avançada. *Simons e Enz* (1995) reportaram diferentes prioridades descritas pelos colaboradores em diferentes departamentos. Exemplificam que os colaboradores, na área de RH e nas vendas, estão mais fortemente orientados pela oportunidade de progressão do que os colaboradores na área da arrumação dos quartos.

Panwar e Guita (2012) recordam o trabalho de *Siu et al* (1997). Estes últimos descobriram que mil duzentos e quarenta e cinco colaboradores num hotel em *Hong Kong* consideraram as oportunidades de promoção e desenvolvimento como o fator mais importante. A lealdade para com os empregados foi o segundo fator mais importante. Daqui concluíram que os hotéis deverão redesenhar os pacotes de recompensas e reconhecimento de acordo com a cultura local.

No contexto acima mencionado, foi considerado pertinente o estudo abaixo de *Ribeiro e Oliveira* (2012), adaptado à cultura portuguesa, debruçado sobre uma pequena unidade hoteleira pela quantidade de inúmeras unidades de pequena dimensão existentes em Portugal.

Ribeiro de Oliveira (2012), recordando o trabalho de *Fosam et al* (1998), lembra a existência, no contexto da indústria dos serviços, de uma relação positiva entre trabalhadores e clientes satisfeitos. Mais especificamente, recordando o trabalho de *Bai et al* (2006), chama a atenção para a relação próxima da satisfação profissional e empenho organizacional com a qualidade de serviço. Analisa, numa amostra de uma unidade hoteleira, as relações entre as dimensões de satisfação profissional e de componentes do empenho organizacional. Recorda o trabalho de *Spector* (1997), em que as causas que estão na origem da satisfação profissional podem

dividir-se em dois grupos: as causas derivadas de fatores associados ao indivíduo (demográficas e diferenças individuais) e as derivadas de fatores do ambiente de trabalho (como salário, trabalho em si mesmo, perspectivas de carreira, estilos de chefia, colegas, condições de trabalho, quantidade de trabalho, autonomia, horário, formação profissional e segurança no emprego). Quanto ao empenho organizacional, a autora lembra os trabalhos de *Meyer e Allen* (1991) e de *Steers* (1977). De acordo com estes, segundo a perspectiva atitudinal mais defendida, o referido empenho é entendido como a ligação psicológica e afetiva do indivíduo à organização, refletindo até que ponto os valores e objetivos organizacionais são congruentes com os valores e objetivos individuais. Explica ainda que o estado psicológico de natureza atitudinal, que reflete a forma como as pessoas veem o seu relacionamento com a organização, inclui a dimensão do empenho afetivo que representa a ligação emocional, o envolvimento e a identificação com a organização. *Ribeiro de Oliveira* (2012) concluiu do seu estudo que as relações mais positivas e significativas encontradas entre satisfação profissional e empenho afetivo sugerem que participantes mais satisfeitos com salário, promoção, colegas de trabalho e natureza de trabalho aparentam estar mais envolvidos com a organização.

A sua pesquisa revela que a relação entre o empenho afetivo e as dimensões do salário e promoção parece estar em consonância com o estudo de *Yew* (2007). Também deste estudo se inferiu que o salário, ao desempenhar um papel preponderante na satisfação das necessidades básicas e secundárias do colaborador, oferece a oportunidade de segurança, estabilidade e autonomia ao trabalhador. Isto permite, de acordo com eles, fomentar a ligação com a organização, mediante o contributo que esta tem para a satisfação das suas necessidades mais imediatas.

No que diz respeito à variável promoção, a autora inferiu que as poucas oportunidades surgidas ao longo dos anos em que as pessoas trabalharam no hotel potenciaram o desenvolvimento de uma ligação afetiva com a organização. Estas ocasiões de progressão na sua amostra eram poucas pelo facto da maior parte dos colaboradores já ter evoluído ao máximo pelo seu elevado tempo na empresa. Assim, as circunstâncias de avanço na carreira apenas foram surgindo quando algum colaborador se reformava.

A sua investigação também mostrou que as características intrínsecas do trabalho, tal como a natureza do próprio trabalho, promovem mais empenho afetivo do que as características extrínsecas do trabalho.

2.10 Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Familiares

2.10.1 Introdução

Gutiérrez-Broncano et al (2013) mencionam que, embora se tenha conduzido recentemente bastantes pesquisas no ramo de EFs, estas pouco se têm focado na gestão de RH.

Por sua vez, *Litz et al* (2012) veem a integração da teoria de outras disciplinas como uma oportunidade para melhorar os métodos de pesquisa. Daí, a tentativa nesta investigação de integrar a teoria da motivação e de gestão de RH, a fim de complementar a pouca investigação já existente sobre este assunto nas EFs.

Gutiérrez-Broncano et al (2013) recordam a literatura sobre RH e mais especificamente o trabalho de *King et al* (2001). Estes últimos sugerem que as EFs têm dificuldade em gerir os RH, especialmente os membros da família, bem como a transição do fundador para os sucessores. Acrescenta que, nestas situações, de acordo com *Wright e Kellermanns* (2011), as EFs necessitam de desenvolver novo capital humano que possa levá-los para além das rotinas e relações estabelecidas.

Gutiérrez-Broncano et al (2013) argumentam, em consonância com *Colvin e Boswell* (2007) e *Wright et al* (1994), que o conhecimento e capacidades dos RH não são suficientes para criar valor para a organização, a não ser que sejam utilizados de uma forma coordenada e organizada. Concluem, de acordo com *Astrachan e Kolenko* (1996), que uma não apropriada gestão de RH é, muitas vezes, o principal motivo por detrás da elevada taxa de insucesso das EFs.

De acordo com *Gutiérrez-Broncano et al* (2013), a tendência para o desenvolvimento de capital humano nas EFs tem sido de separar a família do negócio. Isto porque, por vezes, as EFs têm sido vistas como menos lucrativas do que as não familiares.

Para desenvolver e sustentar a motivação dos colaboradores, *Buller e McEvoy* (2012), à semelhança de outros autores, consideram as práticas de RH essenciais e, como tal, introduziu-se nesta investigação uma subsecção dedicada apenas a esse tópico.

Desde as suas origens, em final de 1970s, a gestão de RH estratégicos desenvolveu-se rapidamente e, após os seus primeiros passos incertos, o número de modelos e explicações propostas cresceu exponencialmente, principalmente depois de algumas revisões teóricas apresentadas nos anos 90 (*Martín-Alcazar et al*, 2005). Para estes últimos autores, a função organizacional consiste em três elementos interrelacionados: a estratégia, as políticas e as práticas de RH.

Martín-Alcazar et al (2005) apresentam uma revisão da literatura, classificando-a em quatro perspetivas genéricas resumidas de seguida: **perspetiva universal** (práticas orientadas para o reforço da capacidade do colaborador, como por exemplo compensação variável, certos métodos de recrutamento e seleção, treino e avaliação da performance, aspetos relacionados com o compromisso e participação dos RH, consenso na resolução de problemas, trabalho em equipa, incentivos de trabalho, redesenho das tarefas de uma função ou estabelecimento de novos mecanismos de compensação); **perspetiva contingente** (estratégia da empresa, tamanho, estrutura, tecnologia da empresa, variáveis concorrenciais, tecnológicas e laborais), **perspetiva configuracional** (sistema também tem de ser coerente internamente não bastando aplicar práticas universalmente aceites) e, por fim, a **perspetiva contextual** (amplia a visão do ambiente e considera *stakeholders* internos e externos mais abrangentes).

Martín-Alcazar et al (2005) concluem que, apesar das evidentes diferenças entre as perspetivas universal, contingencial, configuracional e contextual, cada perspetiva complementa as outras ao adicionar variáveis ou relações não consideradas anteriormente. Assim, por exemplo, a perspetiva universal contribui para as pesquisas de gestão estratégica de RH ao dar importância ao fator humano para a performance organizacional; uma vez reconhecida a importância dos RH, é necessário adicionar complexidade à perspetiva universal isolada que é dada pela perspetiva contingencial que introduz variáveis externas que influenciam o sistema de gestão de RH. Como tal, as políticas dependem sempre de certos determinantes organizacionais que são as variáveis contingenciais. A perspetiva configuracional define os componentes do sistema, ao analisar, exaustiva e sistematicamente, as diferentes formas em que podem ser combinados. Por fim, a perspetiva contextual adiciona uma análise de dimensões sociais ao integrar na sociedade onde é desenvolvida. Deste modo, a autonomia estratégica tem de considerar aspetos institucionais, sociais e culturais, bem como políticas governamentais e sindicais.

O sistema de RH é dividido por *Martín-Alcazar et al* (2005) nas seguintes áreas funcionais: desenho da função, recrutamento e seleção, socialização, avaliação da performance, motivação, compensação, treino e desenvolvimento e, por fim, gestão do despedimento e reforma.

Martín-Alcazar et al (2005) explicam que o principal objetivo dos RH é o encorajamento de comportamentos e atitudes que reforcem a *performance* organizacional. Consideram, no entanto, que também é importante considerar os efeitos no indivíduo tais como satisfação, empenho, aprendizagem e efeitos na organização. Exemplos destes efeitos são a coesão, a adaptabilidade, a inovação ou as capacidades de resolução de problemas embora tenham sido desenhados para melhorar a atuação organizacional.

No entanto, tem sido questionado se de facto existe esta relação entre gestão de RH e o desempenho organizacional, como e porquê. Esta questão tem sido abordada pelo paradigma clássico, baseado nas atitudes dos indivíduos que lá trabalham, que pressupõe que o que faz a diferença é a forma como eles agem, que por sua vez depende da motivação e, como tal, da forma como são geridos.

No que diz respeito à questão acima mencionada, *Buller e McEvoy* (2012) recordam pesquisas anteriores sobre a relação entre a estratégia, a gestão de RH e o desempenho que têm sido inconclusivas. Na opinião dos autores, em parte porque diferentes estudos têm utilizado diferentes níveis de análise, diferentes formas de medir, diferentes fundamentos teóricos e diferentes definições de práticas de RH. Eles iniciam o seu estudo revendo a literatura relevante ao papel dos RH na criação de vantagens competitivas. Atribuem importância estratégica aos RH considerando a teoria RBV da empresa, ou seja, a visão da empresa pelos seus recursos, assumindo a não homogeneidade dos concorrentes que diferem nos recursos que possuem. É uma teoria que explica a diferença de resultados entre empresas. Se a empresa possui recursos raros, valiosos, não-imitáveis, não substituíveis, não transferíveis, bem como capacidade para explorar esses recursos, então possui uma vantagem competitiva. Esta teoria é utilizada para o modelo que apresentam, ilustrando como podem as práticas de RH efetivamente alinhar os fatores individuais, de grupo e da organização com a estratégia da empresa.

Buller e McEvoy (2012) mostram a diferença entre *action alignment* e *interest alignment*. Os colaboradores devem ter as capacidades necessárias bem como oportunidades para contribuir

para os objetivos estratégicos (*action alignment*), mas também têm de desejar e ter interesse em fazê-lo (*interest alignment*). Propõem que os interesses dos colaboradores sejam uma função tanto dos benefícios extrínsecos (ex. recompensas) como intrínsecos (ex. trabalho significativo) que retiram do trabalho.

Os autores apontam as práticas de RH de avaliação e compensação dos colaboradores como as mais relevantes para o “alinhamento de interesses”. Os colaboradores têm de estar motivados e ser responsáveis pela realização de tarefas estrategicamente relevantes. Como tal, as atividades do dia-a-dia do colaborador têm de ser definidas, comunicadas e avaliadas e os colaboradores devem receber um *feedback* regular sobre o seu desempenho. As recompensas (tanto intrínsecas como extrínsecas) devem estar ligadas com os resultados de uma atuação eficiente.

Buller e McEvoy (2012) sublinham que os colaboradores estarão motivados a contribuir para os objetivos da organização se acreditarem que as suas ações são instrumentais para conseguirem as recompensas que estejam ligadas com o sucesso da organização. A concentração apenas em recompensas externas pode ser problemática porque por vezes não há ligação direta entre o comportamento individual do colaborador e os resultados da organização. Dadas estas limitações das recompensas externas, há propostas na literatura para se conseguir o alinhamento de interesses ao focar nas dimensões intrínsecas da empresa, tais como a teoria do desenho das funções que argumenta que os colaboradores podem conseguir tirar valor intrínseco pela importância significativa do seu trabalho contribuindo para objetivos que tenham significado.

Buller e McEvoy (2012) concluem que os líderes, bem como as práticas de RH utilizadas, podem facilitar o alinhamento de interesses pelo desenvolvimento de uma visão comum da empresa e pela criação de uma cultura na qual os colaboradores tenham autonomia para atuar de uma forma que seja mutuamente benéfica para si e para a organização. Segundo eles, este alinhamento contribui para a criação de capital humano e social, sendo ambos necessários para conseguir e para sustentar um desempenho superior.

2.10.2 Alinhamento de Interesses do Capital Humano Familiar e *Familiness*

Relacionando o alinhamento de interesses anteriormente abordado por *Buller e McEvoy* (2012) com a área das EFs, chegamos a esta subsecção.

Dawson (2012) contribui para a compreensão do capital humano dos membros da família nas EFs, acrescentando as atitudes individuais e a motivação às dimensões tradicionais anteriormente consideradas para os membros da família e que incluíam o conhecimento, as competências e as capacidades. Como explica, o capital humano dos membros da família pode ser distinto por diversos motivos. Antes de mais, porque é desenvolvido pela aprendizagem prática. Muitas vezes é ensinado por outros membros da família, em casa ou através de trabalhos de verão, permitindo o desenvolvimento de conhecimento específico tácito e especializado que não é facilmente transferível. Também é único porque, contrariamente aos CNFs, os GFs estão frequentemente dispostos a trabalhar sem serem pagos. Em terceiro lugar, porque os membros da família têm frequentemente um sentido de compromisso e cooperação maior do que os CNFs, principalmente quando estes últimos percecionam o processo de tomada de decisão ou os resultados como sendo pouco justos.

Dawson (2012), observando de um ponto de vista diferente, apercebe-se que os CNFs de topo podem beneficiar as EFs com as suas capacidades especializadas, o seu aconselhamento técnico e com outros recursos que a EF pode não possuir como resultado de um reduzido número de gestores de talento. Mas, por outro lado, mesmo quando estas empresas decidem abrir a gestão a membros não familiares, podem ter dificuldade em contratar e reter CNFs qualificados. Isto pela possibilidade de estes serem excluídos da sucessão, de terem oportunidades limitadas de progressão na carreira, de serem compensados ou monitorizados de uma forma diferente dos membros da família e de terem perceções de tratamento injusto face ao possível favoritismo para com membros da família. Tudo isto pode ter implicações negativas na criação de riquezas pelas EFs.

Dawson (2012) também refere as condições, que variam consoante o ambiente externo seja estático ou dinâmico, nas quais as EFs poderão alcançar e sustentar ao longo do tempo o alinhamento de interesses entre o capital humano e os objetivos organizacionais. Dos diferentes mecanismos motivacionais identificados pela literatura para criar o alinhamento de interesses, a

autora seleciona três: um sistema de recompensas apropriado, um desenho de funções flexível e um forte sistema de socialização.

Para *Dawson* (2012), as três condições referidas são típicas em EFs. Primeiro, no que diz respeito a recompensas, a autora, recorrendo ao trabalho de *Buckart et al* (2003), *Sharma e Irving* (2005) e *Kirchhoff e Kirchhoff* (1987), refere que os CFs ou têm maior poder ou recebem salários superiores ao valor de mercado, ou recebem salários e condições superiores aos CNFs. Para além disso, fazer parte do negócio da família também permite aos seus membros receber recompensas não monetárias tais como participação e influência na comunidade social, política e cultural. Em segundo lugar, no que diz respeito ao desenho da função, recorrendo aos trabalhos de *Salganicoff* (1990), *Welsch e Pistrui* (1994) e *Westhead et al* (2001), ela aborda a proximidade dos laços familiares por também levar a uma maior flexibilidade, tal como é testemunhado por exemplo nas mudanças dos horários de trabalho oferecidos aos membros femininos nas EFs. Em terceiro lugar, no que diz respeito ao sistema de socialização, a autora recorda o trabalho de *Chrisman et al* (2005) em que as EFs são caracterizadas por ter um elemento social forte derivado das interações entre os membros da família, a unidade familiar e o negócio. Conclui que estes três alinhamentos de interesses também interagem entre si e que o facto de as EFs tipicamente apresentarem todos estes três sugere um efeito conjunto de geração do grau máximo de alinhamento de interesses. Por fim, explica que este maior alinhamento de interesses pode levar à criação da vantagem competitiva que pode ser sustentada isolando mecanismos baseados na inimitabilidade ou adaptabilidade, dependendo da natureza do ambiente competitivo.

Os três fatores apontados por *Dawson* (2012) influenciam, de acordo com *Gottschalg e Zollo* (2007), a motivação extrínseca, a motivação intrínseca normativa e a motivação intrínseca hedónica. A motivação extrínseca é ligada a recompensas tais como dinheiro, poder ou reconhecimento, em que as recompensas ou sanções são uma função do comportamento individual. A motivação intrínseca hedónica permite que o comportamento seja autodeterminado, traga um aprofundamento dos conhecimentos e em simultâneo traga prazer. O comportamento intrínseco normativo surge quando se atua por forma a satisfazer as normas e valores desde que estes estejam alinhados com os do indivíduo.

Segundo *Gutiérrez-Broncano et al* (2013), muitos pesquisadores utilizam o termo “capital humano familiar” referindo-se a conhecimentos, competências e capacidades dos membros da

família, incluindo fatores tais como compromisso, alinhamento de interesses e sentido de responsabilidade, mas sublinha que todos eles são consequências do *familiness*.

2.10.3 Práticas de Recursos Humanos nas Empresas Familiares

Astrachan e Kolenko (1996) introduzem a ideia da especial relação entre família e negócio criar uma situação volátil no que diz respeito à seleção, compensação, reconhecimento e desenvolvimento pessoal por serem mais difíceis para as EFs. Por sua vez, *Gutiérrez-Broncano et al* (2013) reveem a literatura no ramo dos RH e concluem que a influência da família tanto pode ser positiva como negativa no negócio familiar.

2.10.3.1 Fase da Pré-Contratação

Klein e Bell (2007) explicam que, para se iniciar o processo da pré-contratação, é necessário pelo menos dois fatores: o proprietário considerar a hipótese de empregar um GNF e, por sua vez, o GNF desejar juntar-se à EF.

2.10.3.1.1 O Proprietário Considerar a Hipótese de Empregar um GNF

De acordo com *Klein e Bell* (2007), a necessidade do proprietário empregar um GNF pode ser causada pelo estado do negócio familiar em si ou da própria família. Exemplificam com um número crescente de EFs que não têm um sucessor ou que não têm um gestor na família que deseje, que seja qualificado para, ou que aceite essa função. Além disso, os proprietários podem pretender que os GNFs sejam uma ponte para juntar duas gerações de família, uma vez que esta solução pode permitir preparar um futuro gestor membro da família para auxiliar a empresa numa crise séria ou

pode ainda permitir evitar conflitos interpessoais e problemas na família proprietária. Esta contratação pode efetivamente ser uma opção neutra entre famílias proprietárias ou membros da família com conflitos.

Reforçam que quanto maior e mais complexa a EF, maior a necessidade de executivos com um grande nível de profissionalismo e conhecimento externo. Isto por poder permitir à empresa proprietária retirar as componentes emotiva e familiar da equipa de gestão. Significa isto que pode permitir trazer um estilo de gestão e de tomada de decisão mais formal, bem como passar de um limitado número de membros da família capazes para um mercado aberto de talentos capacitados.

Os autores lembram os trabalhos nomeadamente de *Astrachan et al (2002)*, *Hennerkes (1998)*, *Poza et al (1997)*, nos quais as expectativas do proprietário relativamente ao GNF dependem do seu background e experiência. Apercebem-se que praticamente todas as publicações sobre este tópico reforçam a importância da personalidade e carácter como atributos profissionais mais importantes, embora, de acordo com *Poza et al (1997)*, a competência seja também um fator chave.

No que diz respeito às competências sociais do candidato, os proprietários familiares esperam frequentemente, por parte dos GNFs, que haja adaptação cultural, sensibilidade a lidar com assuntos da família, preocupação e partilha de valores e interesses da família, coragem, credibilidade e humanidade. É importante ainda serem mercedores de confiança. Como acrescentam, os candidatos devem ter a capacidade de se adaptar à composição da equipa de gestão, demonstrar uma personalidade madura e mostrar autoconfiança, autoridade e modéstia. Em simultâneo, devem ser leais e preparados para estarem subordinados à família.

Klein e Bell (2007) sintetizam ainda o trabalho de *Becker et al (2005)* que sugere que as competências profissionais, tais como experiência prática e capacidade de liderança, conhecimento do sector, sentido claro do valor do dinheiro e risco, comprometimento empresarial, transparência e retidão, são também importantes.

Concluem que, em virtude de muitos destes atributos de liderança, perfis e estilos de gestão aparentarem ser similares às especificações de trabalho dos executivos em ENFs, é seguro consultar a literatura geral de psicologia e gestão de RH.

2.10.3.1.2 Os GNFs Desejarem Juntar-se à EF

Como *Klein e Bell* (2007) indicam, os gestores altamente qualificados podem preferir ENFs às EFs pelo facto das primeiras apresentarem menos interferência não qualificada e menores complicações emocionais, tais como menos brigas familiares.

Por outro lado, como os autores explicam, há bons motivos para os ENFs qualificados trabalharem em EFs. Exemplificam com as ideias de vários autores, tais como *Welch & Welch* (2006) para quem a EF dá um nível de colegialidade e informalidade raramente encontrado em ambientes corporativos. Para *Schultzendorff* (1984), para além dos efeitos gerais causados por uma mudança de trabalho como salário superior e avanço na carreira, o novo emprego na EF pode permitir aos CNFs influenciar um maior grupo de pessoas com as suas capacidades e influenciar processos, estruturas e comportamento organizacional. O último exemplo apresentado é dos autores *Arnoff & Ward* (2000) para quem, para além do potencial para exercer influência, as EFs oferecem a oportunidade de concretizar visões individuais, sendo frequentemente percecionadas pelos CNFs como menos burocráticas e com menos hierarquias.

Klein e Bell (2007) relembram ainda que não nos podemos esquecer que em vários países as EFs constituem a maioria das empresas e que são mais mão-de-obra intensiva. Baseando-se em *Astrachan et al* (2002) e *Mertens* (2004), sugerem ainda que a decisão final do GNF para ingressar na EF possa ser baseada em critérios tais como mecanismos de comunicação, programa de formação, contrato de trabalho com benefícios na reforma e transparência quanto ao estado financeiro da empresa.

Klein e Bell (2007) acrescentam que, segundo *Schultzendorff* (1984) e *Hennerkes* (1998), a decisão final também pode ser influenciada pela estrutura da empresa onde departamentos mistos, que tenham um GF dominante, podem não ser tão atrativos quanto um departamento misto com igual alocação de direitos ou quanto uma gestão não familiar pura. O potencial candidato pode também, de acordo com eles, tomar em consideração as suas expetativas relativamente ao proprietário ou GF.

O trabalho de *Becker et al* (2005), também considerado por *Klein e Bell* (2007), conclui que, de acordo com os GNFs, os GFs deverão ter um certificado universitário, uma experiência prática e um estilo de liderança cooperativo. Deverão ainda estar familiarizados com as peculiaridades da indústria e do mercado e mostrar comprometimento empresarial. Por fim, em termos sociais deverão ser dignos de confiança, agir humanamente, estar dispostos e capacitados para delegar tarefas, atuar modestamente e ter fortes competências de comunicação.

Desta secção advêm as duas proposições abaixo:

Proposição I

A EF dá um nível de colegialidade e informalidade. Adicionalmente, para além dos efeitos gerais causados por uma mudança de trabalho como salário superior e avanço na carreira, o novo emprego na EF pode permitir aos CNFs influenciar um maior grupo de pessoas com as suas capacidades. Pode permitir também influenciar os processos, as estruturas e o comportamento organizacional; as EFs oferecem ainda a oportunidade de concretizar visões individuais, sendo frequentemente percecionadas pelos CNFs como menos burocráticas e com menos hierarquias, permitindo atrair e reter CNFs de Topo.

(Proposição derivada de Welch e Welch (2006), Schultzenborff (1984), Arnoff e Ward (2000), Klein e Bell (2007)).

Proposição J

Na perspectiva dos CNFs, para retenção de talentos, os GFs deverão ter certificado universitário, experiência prática e estilo de liderança cooperativo. Deverão ainda estar familiarizados com as peculiaridades da indústria e do mercado e mostrar comprometimento empresarial. Em termos sociais, deverão ser dignos de confiança, agir humanamente, estar dispostos e capacitados para delegar tarefas, atuar modestamente e ter fortes competências de comunicação.

(Proposição derivada de Becker et al (2005) e Klein e Bell (2007)).

2.10.3.2 Processo de Recrutamento e Seleção

Em termos negativos, as EFs têm sido criticadas muitas vezes pelo nepotismo e favorecimento a familiares. *Reid e Adams* (2001) mencionam que as EFs podem ser pressionadas a empregar e promover membros da família tanto próximos como afastados. Reforçam também que pode ser extremamente difícil para um pai, mãe ou tio praticar a gestão de RH de uma forma objetiva com os familiares. Também entre irmãos a igualdade pode ser a norma dominante em vez do mérito (*Lansberg*, 1983).

De acordo com *Chrisman et al* (2004), os proprietários das EFs são frequentemente criticados por empregarem familiares menos capacitados do que CNFs. *Stalk e Foley* (2012) argumentam que os laços de sangue não implicam uma acomodação especial na empresa e que a ocupação de um lugar numa empresa não deve ser um direito adquirido.

Gutiérrez-Broncano et al (2013) explicam que uma empresa que selecione pessoas incompetentes, quer estes pertençam ou não à família, pode colocar em risco a sua sobrevivência. Adicionalmente, segundo eles, os gestores qualificados podem evitar as EFs devido ao sistema exclusivo de sucessão, ao potencial limitado para crescimento profissional, à percepção de falta de profissionalismo e a limitações na transferência da riqueza, sendo esta situação responsável pela frequente falta de heterogeneidade e profissionalismo nas suas equipas de gestão.

Klein e Bell (2007) consideram importante, por um lado, saber exatamente o que motiva um potencial executivo a aceitar ou rejeitar uma posição numa EF e, por outro lado, acham crucial haver um ajuste dos talentos do colaborador à função e à organização.

Tendo como base a teoria da agência, *Klein e Bell* (2007) acreditam que tanto a seleção pelo proprietário de um CNF como a seleção de uma EF pelo CNF constituem um desafio. Continuam, explicando que a avaliação pré-contratual tanto por parte do colaborador como do empregador inclui tipicamente problemas adversos de seleção que dizem respeito à assimetria de informação, ou seja, falta de informação sobre a capacidade do GNF. Como exemplo, os autores apontam para os problemas adversos de seleção que podem surgir quando o proprietário assume que as qualificações do candidato são medianas, propondo-lhe como tal um salário mediano. Por sua vez, um gestor com qualificações excelentes não irá trabalhar para uma empresa com condições

medianas e, nestas circunstâncias, as EFs irão apenas atrair gestores medianos. Reconhecem que escolhas erradas, onde as expectativas prévias não são alcançadas, irão causar problemas na relação futura levando, em última instância, ao despedimento do GNF. Como tal, os autores propõem métodos para reduzir as assimetrias de informação pré-contratual, nomeadamente recorrendo a partes neutras tais como antigos empregadores ou empregados.

Para os referidos autores, as competências são recursos e, por isso, o RBV também pode ser uma abordagem valiosa para analisar o papel dos GNFs. Focando no processo de recrutamento, mencionam que muitos estudos têm sido escritos por consultores de EFs de forma a aconselhar os proprietários a organizar o processo de recrutamento, sugerindo que a sucessão da gestão ou a contratação de executivos, quer internos quer externos à família, devem ser confiadas às mãos experientes de uma comissão neutra e independente. Por fim, os autores recordam ainda as setenta entrevistas com GNFs por *Schultzendorff* (1984) em que 70% dos candidatos eram recrutados externamente e os remanescentes recrutados internamente. Recorrendo à literatura, *Klein e Bell* (2007) constatam que a taxa de fracasso aparenta ser superior com recrutamento externo.

2.10.3.3. Processo de Avaliação

Das duzentas e dezanove respostas obtidas nas empresas da Irlanda do Norte, *Reid e Adams* (2001) descobriram que apenas 27% das EFs reportaram utilizar um sistema formal para avaliar o desempenho dos membros da família.

Para *Gutiérrez-Broncano et al* (2013), as EFs podem não saber quem contribui mais ou menos para alcançar os objetivos organizacionais. Isto porque, pela sugestão de *Lansberg* (1983), o lugar da pessoa na empresa é determinado mais por quem a pessoa é na família do que por aquilo que faz na empresa.

Para além da avaliação formal, *Klein e Bell* (2007) abordam a questão da avaliação mútua das expectativas em que não só o proprietário mas também o GNF tanto podem agir como agentes ou como *stewards*, explicando o que se segue neste parágrafo. Ao contrário de um comportamento como agente, que exige controlo e monitorização e conseqüentemente custos, ambas as partes podem exercer uma relação de *steward* originando um grande alinhamento de objetivos. Ou seja, o proprietário *steward* confia no gestor *steward* e este, por sua vez, tenta alcançar as expectativas do proprietário. Conseqüentemente, ambos os lados estão satisfeitos devido a expectativas percecionadas e, como tal, em vez do controlo extensivo e da minimização de custos, vão concentrar-se em maximizar o resultado de longo prazo.

De acordo com *Klein e Bell* (2007), quando a atitude do proprietário e do GNF diferem, podem ocorrer dilemas. O proprietário pode esforçar-se para uma cooperação de longo prazo e de confiança mas depois ser explorado e traído pelo comportamento de agência do GNF e, por isso, sentir-se insatisfeito devido a expectativas não preenchidas. Por outro lado, um GNF intrinsecamente motivado pode estar disposto a servir os interesses da empresa mas deparar-se com uma situação em que a monitorização de perto, por parte do proprietário, o leve a sentir-se frustrado e traído. Mais uma vez, desapontamento e frustrações estão relacionados com expectativas não preenchidas.

Como *Klein e Bell* (2007) explicam, durante a relação pós-contratual o proprietário vai comparar as expectativas iniciais com a realidade percecionada. Há diferenças significativas entre

as percepções sobre a definição de desempenho dos dois grupos. Para além dos objetivos de resultados financeiros, as EFs e as famílias proprietárias tendem a ter objetivos mais qualitativos e não financeiros, tais como manutenção do negócio na família, independência e harmonia na família. Se a atuação das duas partes for igual às expectativas iniciais, ficam satisfeitos, se for melhor, ficam positivamente surpreendidos mas, se for inferior, vão ficar insatisfeitos. A insatisfação e a perda de confiança por parte da família proprietária pode dever-se a vários fatores, incluindo a forma como os GNFs lidam com os assuntos não financeiros do negócio e as qualificações sociais do GNF. Também a falta de identificação com a cultura da empresa, de profissionalismo e de competências de liderança, mais cedo ou mais tarde podem causar o despedimento do GNF. A literatura sobre o desempenho das empresas públicas mostra motivos semelhantes para despedimentos dos CEOs.

2.10.3.4 Sistema de Remunerações

Tal como já mencionado no capítulo da avaliação, das duzentas e dezanove respostas obtidas nas EFs da Irlanda do Norte, *Reid e Adams* (2001) descobriram que apenas 27% das EFs utilizaram um sistema formal para avaliar os membros da família. Destes, apenas 38% admitiram o pacote de remuneração destes membros da família estar relacionado com essa avaliação. Isto vai ao encontro da literatura existente sobre a possibilidade de haver nepotismo nas EFs, ou seja, promoção a cargos de liderança por membros da família ou ainda promoção pelos laços familiares em vez de ser pela meritocracia. Neste contexto de EFs e de teorias de motivação relacionadas com a equidade e justiça organizacional, 89% das duzentas e dezanove empresas estudadas por *Reid e Adams* (2001), podem ser um exemplo de iniquidade, de acordo com as teorias de *Adams* (1963), e de justiça organizacional.

Noutros casos, como os autores alertam, os fundadores tendem a recompensar pior os familiares podendo levar a uma situação em que os membros da família incompetentes sejam retidos, enquanto os membros da família competentes procuram trabalho noutra local. Os autores concluem que, se os pacotes de remuneração nas EFs não forem baseados nos resultados da avaliação, poderá haver dificuldades no negócio não só para membros da família como também

para outros membros de gestão não familiares. Isto porque as famílias têm princípios afetivos implícitos, tais como as necessidades pessoais e o bem estar a longo prazo, além de que também entre irmãos a igualdade pode ser a norma dominante em vez do mérito (*Lansberg, 1983*).

McConaughy (2000) estudou a compensação em oitenta e duas EFs, das quais quarenta e sete CEOs são membros da empresa fundadora e os restantes não são. O seu estudo mostra que os níveis de compensação dos CEO's familiares são inferiores e que eles recebem menos pagamentos baseados em incentivos. Isto devido à hipótese dos CEO's familiares terem em contrapartida um maior incentivo para maximizar o valor da firma. Sugerem assim a possibilidade das EFs terem de aumentar a compensação dos CEO's caso tenham de substituir o CEO da família fundadora por um CEO que não seja membro da família.

Klein e Bell (2007) são da opinião que, por forma a recrutar e reter executivos de grande qualidade, as EFs devem competir com as ENFs no que diz respeito a pacotes salariais de GNFs.

Como explicam, a justiça e o nível de compensação são frequentemente criticados pelos GNFs. Alguns sentem-se à mercê da boa vontade do proprietário no que diz respeito à compensação e às opções de carreira.

Os pacotes de compensação podem incluir vários incentivos para atrair e reter um GNF, nomeadamente ações na EF, compensação direta ou indireta, compensação emocional ou social ou outros incentivos. Os trabalhos de *Hennerkes (1998)* e *Arnoff e Ward (1993)*, *Klein e Bell (2007)* mostram que muito poucos proprietários de EFs permitem que os CNFs tenham ações na EF. Incentivos indiretos incluem plano de pensões, seguro de saúde, seguro de invalidez ou seguro de vida. Os GNFs também apreciam o término do acordo de forma a incluir indemnizações. A compensação também pode consistir em incentivos como opções de carreira, ênfase no mérito ou outros benefícios que possam aumentar a confiança e autoestima dos GNFs. Especialmente no contexto de EFs, a compensação emocional e social, bem como a propriedade psicológica, podem ser assuntos relevantes.

Klein e Bell (2007) concluem que se pode assumir que nas EFs os retornos emocionais possam compensar os baixos retornos financeiros. Como tal, pode argumentar-se que as EFs podem oferecer pacotes de compensação diferentes comparativamente a empresas públicas. Adicionalmente, o processo de seleção de uma EF aparenta incluir mais elementos informais como

jantar em casa da família e ainda a adaptação do cônjuge do candidato à empresa e à cultura familiar.

Carrasco-Hernandez e Sánchez-Marin (2007) fazem uma comparação entre: as compensações em EFs em que a propriedade e a gestão é da família; as compensações em ENFs; e, por fim, as compensações em empresas em que a propriedade é da família mas a gestão está a cargo de profissionais. Concluem que a compensação é diferente entre as empresas. Os resultados indicam que o pagamento é mais baixo nas EFs em que tanto a propriedade como a gestão é da família do que em ENFs e EFs profissionalmente geridas. Em relação ao misto do pagamento, os colaboradores em empresas profissionalmente geridas recebem a proporção máxima de pagamento variável comparativamente com os outros dois tipos de empresas acima abordados em que o salário fixo tem um peso maior no global do pacote salarial. No que diz respeito a incentivos, os orientados para o curto prazo em vez de para o longo prazo são mais comuns em empresas em que tanto a gestão como a propriedade pertencem à família.

Carrasco-Hernandez e Sánchez-Marin (2007) consciencializam-se que as EFs espanholas utilizam um sistema de compensação diferente das ENFs. Verificam também que o modelo da agência pode ser aplicado a outros contextos em que o trabalho e as características das EFs são significativamente diferentes das norte-americanas. O *design* das compensações em EFs espanholas é similar a outras EFs noutros estudos mas com algumas características diferentes. Estas diferenças incluem o maior compromisso dos membros de família espanhóis, menor profissionalização na gestão, maior concentração do capital, maior conflito interno e menores dimensões das EFs. Apesar das diferenças, sugerem que pode ser aplicado o modelo de agenciamento com múltiplos principais e agentes, usando um processo de monitorização interno conforme discutido pelos pesquisadores da teoria do agenciamento.

Esta secção, conjuntamente com a das teorias tradicionais de conteúdo e da motivação na indústria hoteleira, pode dar origem à proposição abaixo:

Proposição L:

Apesar da natureza simplista da teoria de Maslow, ela não deixa de ser extremamente útil ao Gestor hoteleiro familiar. Apesar das condições extrínsecas não serem fator suficiente para reter profissionais de talento de topo, não deixam de ser uma condição necessária a que se deve estar atento. Para reter executivos de qualidade, as EFs devem competir com os pacotes salariais das ENFs. Os pacotes de compensação podem incluir vários incentivos para atrair e reter CNFs como ações na EF, compensação direta ou indireta, compensação emocional, social ou outros incentivos indiretos, nomeadamente plano de pensões, seguro de saúde, seguro de invalidez ou seguro de vida. Os CNFs também apreciam o término de acordo de forma a incluir indemnizações. Entre outros incentivos constam as opções de carreira, a ênfase no mérito ou os restantes benefícios que possam aumentar a confiança e autoestima. Nas EFs, os retornos emocionais compensam os baixos retornos financeiros. O processo de seleção da EF inclui mais elementos informais como jantar em casa da família e ainda a adaptação do cônjuge do candidato à empresa e à cultura familiar.

(Proposição derivada de Mullins (2001), Ribeiro de Oliveira (2012), Klein e Bell (2007)).

2.10.3.5. Treino, Desenvolvimento e Progressão na Carreira

Em relação ao treino e desenvolvimento para a família, o treino pode centrar-se no que é melhor para ele ou ela numa perspetiva de negócio, ou seja, o treino pode estar mais focado no desenvolvimento das aptidões e das capacidades que permitem alcançar os objetivos organizacionais (Lansberg, 1983).

Reid e Adams (2001) mencionam que, embora tanto as EFs como as ENFs considerem o treino e desenvolvimento como a prática mais importante de RH, quando se fala em investimento nestas áreas já é diferente. Sugerem assim que, comparativamente com as EFs, existe um maior número de ENFs que proporciona sistematicamente um treino baseado nas necessidades.

Klein e Bell (2007) falam também do descontentamento do GNF que pode ocorrer quando as suas percepções e expectativas anteriores não coincidem. Exemplos disto são o não lhes ser dada possibilidade para desenvolvimento pessoal, oportunidades de carreira ou riqueza pessoal. Os proprietários influentes e dominantes limitam o envolvimento do GNF no planeamento estratégico e na tomada de decisão e as responsabilidades que atribuem nem sempre são de acordo com o talento, a experiência e a educação. Adicionalmente, os autores explicam que os GNFs podem sentir-se desmoralizados quando a família coloca um membro da família numa posição sénior, excluindo os GNFs com mérito superior ou há mais tempo na empresa. Os GNFs desaprovam também quando a família tem um interesse puramente financeiro no negócio ou têm um controlo estreito. Também não compreendem o abuso dos empregados para propósitos privados nem a antipatia dos proprietários relativamente à inovação e crescimento. Para além disso, não desejam de todo ser apanhados no meio de um conflito familiar e lamentam não serem incluídos numa comunicação aberta e na partilha de informação sensível. Podem também não reconhecer as qualificações pessoais ou profissionais do proprietário. Pela desigualdade de poderes, por vezes os GNFs podem ser apanhados numa relação em que a família proprietária se aproveita desse fator para reforçar os seus próprios interesses em detrimento dos interesses destes CNFs. Em simultâneo, o colaborador pode não sair por esse comportamento não ser necessariamente um quebrar do acordo conjuntamente efetuado, por muitas vezes haver custos e, por fim, por não ser a melhor solução quando analisadas as restantes alternativas existentes.

2.10.3.6. Aspetos Positivos e Negativos da Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Familiares

Gutiérrez-Broncano et al (2013) sugerem, na sua revisão da literatura, que as práticas de RH acima mencionadas poderão ameaçar o bem-estar da organização e dos seus membros podendo incluir mentiras, insubordinação, abuso de privilégios, falta de consciencialização de controlo de custos, perdas de produtividade, perda de reputação e muito mais. Recordam ser frequente encontrar EFs com dificuldade em atrair e reter gestores altamente qualificados por estes pensarem

que o seu crescimento profissional será limitado ou que não serão considerados aquando da sucessão.

Em termos positivos, como anteriormente visto, *Dawson* (2012) alega que as EFs são mais propensas do que as ENFs a serem caracterizadas pelo alinhamento de interesses entre o seu capital humano e os objetivos organizacionais devido a maiores recompensas externas, a maior flexibilidade no desenho das funções e a sistemas mais fortes de socialização.

Gutiérrez-Broncano et al (2013) também recordam da literatura os efeitos positivos da gestão de RH em EFs, designadamente a forte tendência para manter os empregados mesmo em tempos de recessão económica que pode originar um sentimento de maior confiança, estabilidade e segurança no trabalho. Essa tendência também pode levar a um maior compromisso afetivo, maior alinhamento de interesses, maior identificação com a organização, relações mais amigáveis, calorosas e íntimas, bem como a um conhecimento mais tácito da organização. Os autores acrescentam, no entanto, que a criação de uma EF só por si não garante os pontos fortes pois para isso é necessário que se desenvolva o *familiness*.

2.10.3.7 Melhores Práticas de Recursos Humanos

Da sua revisão de literatura, *Gutiérrez-Broncano et al* (2013) analisaram que em anos recentes os pesquisadores tentaram identificar práticas de RH ou um conjunto de práticas que pudessem trazer vantagens competitivas às empresas. Inicialmente as práticas de formação, treino, remuneração e descentralização de poderes eram apresentadas como as melhores práticas para melhorar o desempenho organizacional.

Os autores consciencializam-se que, nos dias de hoje, já há pouco consenso entre os pesquisadores no que diz respeito a políticas específicas de altas práticas de RH. No entanto, não deixam de mencionar os diversos estudos que sugerem que as melhores práticas podem incluir procedimentos rigorosos de seleção, promoções internas com base no mérito, equipas com treinamento cruzado, muita formação, partilha de informação, pagamento baseado nas competências e pagamentos baseados na atuação do grupo, sendo estas práticas designadas por

“práticas de grande performance”, “práticas de recursos humanos estratégicos”, “práticas de grande envolvimento” ou “práticas de grande empenho”. Todas elas com vista a melhorar o comprometimento dos colaboradores na empresa. Argumentam que as práticas anteriormente abordadas estão associadas a um grande desempenho organizacional por originarem elevados níveis de motivação, satisfação e empenho dos colaboradores, promovendo uma empresa mais eficiente. Isto porque, estas práticas de descentralização, de participação, de segurança no trabalho, de interação social, de estilo de gestão, de comunicação e de avaliação do desempenho têm sido associadas a um elevado empenho organizacional.

Gutiérrez-Broncano et al (2013) abordam ainda o tema de empenhamento nas EFs que tem sido identificado como um atributo desejável. Como as suas pesquisas sugerem, enquanto na literatura de comportamento organizacional há muitas pesquisas sobre o tema de empenho, na literatura das EFs as pesquisas são insuficientes. Distinguem entre três a quatro diferentes bases de empenho: empenho afetivo (uma das atitudes mais habitualmente pesquisada definida como a ligação afetiva ou emocional para com a organização, de forma a que o indivíduo se identifique, se sinta envolvido e goste de pertencer à empresa); empenho normativo (baseado no sentimento individual de obrigação para perseguir um curso de ação relevante para um ou mais targets); e empenho *continuance*, que inclui os empenhos calculativo e imperativo. O empenho normativo é baseado no sentimento individual de obrigação de alcançar uma ação de relevância para um ou mais targets. Tanto o empenho calculativo como o imperativo estão baseados na consciencialização individual dos custos associados ao abandono da organização. Mas, tal como os autores mencionam, há uma falta de investigação sistémica neste tópico de empenhamento em EFs.

Gutiérrez-Broncano et al (2013) apercebem-se que as EFs enfrentam uma tensão intrigante. Isto porque, por um lado, pelas perspetivas de melhores práticas, as EFs podem ser aconselhadas a adotar práticas de RH de alta performance mas, em simultâneo, pela perspetiva do RBV, pode ser o seu idiossincrático *familiness* que lhes proporciona uma vantagem única, sustentável, crucial e difícil de imitar. De facto, tal como sugerem, se por um lado as altas práticas de RH podem reduzir o *familiness* e com isso a sua rara e única fonte de vantagem competitiva difícil de imitar pelos concorrentes, por outro lado elas podem permitir que a empresa fique mais eficiente e seja percecionada como tal. Também pode permitir aumentar os níveis de empenho ao aumentar a perceção de equidade. Podem também ser úteis para integrar a família e o negócio por forma a

alinhar os interesses de todos os seus membros na mesma direção, auxiliando a empresa na obtenção de vantagem competitiva. Isto porque, tal como *Reid e Adams* (2001) explicam, estas práticas podem melhorar as práticas de seleção, compensação e equidade, avaliação, treino, desenvolvimento e promoção.

Reid e Adams (2001) aperceberam-se de que as novas gerações de proprietários têm tendência a aplicar políticas de RH mais formais. *Gutiérrez-Broncano et al* (2013) também reforçam que um modelo integrado de gestão de RH, que contribua para o desenvolvimento do capital humano familiar e que não distinga membros familiares dos não familiares, auxilia no estabelecimento de uma identidade organizacional e na construção de um empenho baseado nas perceções dos colaboradores sobre a maneira como são tratados dentro da sua EF. De acordo com os autores, o facto dos GNFs se sentirem tratados de forma igual pode permitir o desenvolvimento de um ambiente de trabalho onde eles se possam sentir como se fizessem parte da família, em vez de um grupo inteiramente separado. Acrescentam isto ser válido também para os próprios membros da família, por exemplo, em consórcios de primos ou quando as EFs envolvem várias gerações com um grande número de genros e primos que muitas vezes são estranhos uns aos outros. *Gutiérrez-Broncano et al* (2013) recordam outros trabalhos que sugerem que isto afeta o efetivo comprometimento dos membros familiares, que não é o mesmo quando o fundador cria o negócio, e que a formalização é um inevitável resultado do crescimento. Como *Reid e Adams* (2001) sugerem, também o estágio de evolução da EF é bastante significativo.

Gutiérrez-Broncano et al (2013) concluem que, enquanto ao nível do comportamento organizacional é encontrada uma relação positiva entre as melhores práticas de RH e os resultados organizacionais, nomeadamente, produtividade, assiduidade e desempenho da empresa, pouco se sabe sobre práticas de RH em EFs e o seu efeito no desempenho. Também a incorporação dos aspetos psicológicos e emocionais no estudo de EFs melhorou a compreensão dos investigadores de algumas características e dinâmicas das EFs, com o potencial de facilitar o desenho de melhores políticas que permitam reduzir as fraquezas e promover os pontos fortes das empresas.

2.11 Resumo das Proposições Resultantes da Revisão da Literatura

Quadro 4 - Proposições elaboradas pela autora resultantes da revisão da literatura

Proposições	Autores
<p><u>Proposição A</u></p> <p>Possibilidade de haver nepotismo, avanço dos familiares com base na família em vez do mérito, nas EFs empregando membros da família com menos capacidade do que os que não são da família e colocando em risco a sobrevivência da empresa.</p>	<p><u>Donneley, 1964:96;</u></p> <p><u>Reid e Adams, 2001;</u></p> <p><u>Chrisman et al, 2004;</u></p> <p><u>Gutiérrez-Broncano et al, 2013:6.</u></p>
<p><u>Proposição B</u></p> <p>As vantagens competitivas das EFs têm sido explicadas pelo <i>familiness</i> que tem sido definido pela literatura como o conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos derivados da interação entre a família (suas histórias, tradições e ciclo de vida), membros da família (seus interesses, competências e estágio de vida dos proprietários/gestores participantes) e o negócio (suas estratégias e estruturas). Por ser um elemento que diferencia as EFs das ENFs, o <i>familiness</i> pode tornar-se numa vantagem competitiva e auxiliar na retenção de CNFs de topo.</p>	<p><u>Irava (2009);</u></p> <p><u>Frank et al (2010);</u></p> <p><u>Dawson (2012);</u></p> <p><u>Gutiérrez-Broncano et al, 2013).</u></p>
<p><u>Proposição C</u></p> <p>A percepção de justiça dos CNFs, em termos de alocação de recursos dos proprietários, é dependente da extensão de autocontrolo destes últimos, ou seja, se forem percebidos como dando maior importância e gratificação imediata às necessidades da família em detrimento da promoção do valor de longo prazo da empresa</p>	<p><u>Schulze et al (2001,2003);</u></p> <p><u>Sharma (2004); Lubatkin et al (2003).</u></p>

<p>familiar, serão vistos como injustos, levando à insatisfação e reduzindo a probabilidade de uma melhor atuação.</p>	
<p><u>Proposição D</u></p> <p>Executivos que não pertencem à família mais frequentemente servem de “bodes expiatórios” para justificar a fraca performance destas empresas, com implicações óbvias na justiça das organizações e na capacidade destas EFs acederem a RH com talento no mercado laboral de gestores.</p>	<p><u>Lee et al, 2003;</u></p> <p><u>Gomez-Mejia et al., 2001;</u></p> <p><u>Chrisman et al, 2010.</u></p>
<p><u>Proposição E</u></p> <p>A investigação existente sobre os CNFs nas EFs tende a recair essencialmente sobre a teoria da agência, proprietário-gestor profissional, em que a questão fulcral tem sido a monitorização destes executivos e não a sua motivação nem o que será importante para estes colaboradores. Há uma maior concentração no que os GNFs podem fazer pelos seus empregadores do que no que os empregadores podem fazer para que os gestores não familiares possam ser bem-sucedidos. Esta monitorização e falta de preocupação podem não incentivar a retenção de talentos de CNFs de topo.</p>	<p><u>Sharma, 2004;</u></p> <p><u>Blumentritt et al, 2007.</u></p>
<p><u>Proposição F</u></p> <p>Os CNFs podem sentir-se motivados num primeiro momento ao se sentirem úteis e importantes em cargos de treinadores, conselheiros, <i>mentoring</i> e ao saberem que, por terem um conhecimento mais idiossincrático da organização, caso a oportunidade surja, poderão ser eles os futuros líderes. Isto, em vez de, por exemplo, se recorrer de imediato ao recrutamento externo auxiliando à retenção de talento de CNFs. Por outro lado, num segundo momento, pode ser desmotivador uma vez que, dependendo da dimensão do grupo, pode</p>	<p><u>Sharma (2004);</u></p> <p><u>Blumentritt et al (2007);</u></p> <p><u>Klein, 2000).</u></p>

<p>ser uma ameaça a longo prazo, pois ao treinarem os GFs podem deixar de ser necessários para exercer a função, não auxiliando a retenção de CNFs em funções de topo.</p>	
<p><u>Proposição G</u></p> <p>Gestores altamente qualificados podem preferir ENFs às EFs pelo facto das primeiras apresentarem menores complicações emocionais, como menos brigas emocionais e menos interferência não qualificada, e por os CNFs não terem que gerir percepções e atuações mais complexas, ainda que a executar tarefas simples.</p>	<p><u>Klein e Bell,2007;</u></p> <p><u>Sharma, 2004;</u></p> <p><u>Mitchell et al, 2003).</u></p>
<p><u>Proposição H</u></p> <p>Os CNFs podem sentir existir uma situação de iniquidade quando comparam a razão entre os seus investimentos e ganhos na empresa com a dos colaboradores pertencentes à família e sentem que essa razão entre <i>inputs</i> e <i>outputs</i> (na forma de compensações e benefícios tangíveis e intangíveis) é desigual.</p>	<p><u>Teoria de Adams (1963)</u></p> <p><u>complementada pela</u></p> <p><u>teoria de Latham e</u></p> <p><u>Pinder (2005);</u></p>
<p><u>Proposição I</u></p> <p>A EF dá um nível de colegialidade e informalidade. Adicionalmente, para além dos efeitos gerais causados por uma mudança de trabalho como salário superior e avanço na carreira, o novo emprego na EF pode permitir aos CNFs influenciar um grupo maior de pessoas com as suas capacidades. Pode permitir também influenciar os processos, as estruturas e o comportamento organizacional; as EFs oferecem ainda a oportunidade de concretizar visões individuais sendo frequentemente percebidas pelos CNFs como menos burocráticas e com menos hierarquias, permitindo atrair e reter CNFs de topo.</p>	<p><u>Welch e Welch (2006);</u></p> <p><u>Schultzendorff (1984);</u></p> <p><u>Arnoff e Ward (2000);</u></p> <p><u>Klein e Bell , 2007).</u></p>

<p><u>Proposição J</u></p> <p>Na perspectiva dos CNFs, para retenção de talentos, os GFs deverão ter certificado universitário, experiência prática e estilo de liderança cooperativo. Deverão ainda estar familiarizados com as peculiaridades da indústria e do mercado e mostrar comprometimento empresarial. Em termos sociais, deverão ser dignos de confiança, atuar humanamente, estar dispostos e capacitados para delegar tarefas, atuar modestamente e ter fortes competências de comunicação.</p>	<p><u>Becker et al (2005);</u></p> <p><u>Klein e Bell, 2007.</u></p>
<p><u>Proposição L</u></p> <p>Apesar da natureza simplista da teoria de Maslow, ela não deixa de ser extremamente útil ao gestor hoteleiro familiar e, apesar das condições extrínsecas não serem fator suficiente para reter profissionais de talento de topo, não deixam de ser uma condição necessária a que se deve estar atento. Para reter executivos de qualidade, as EFs devem competir com os pacotes salariais das ENFs. Os pacotes de compensação podem incluir vários incentivos para atrair e reter CNFs como ações na EF, compensação direta ou indireta, compensação emocional, social ou outros incentivos indiretos, nomeadamente plano de pensões, seguro de saúde, seguro de invalidez ou seguro de vida. Os CNFs também apreciam o término de acordo de forma a incluir indemnizações. Entre outros incentivos constam as opções de carreira, a ênfase no mérito ou os restantes benefícios que possam aumentar a confiança e autoestima. Nas EFs, os retornos emocionais compensam os baixos retornos financeiros. O processo de seleção da EF inclui mais elementos informais como jantar em casa da família e ainda a adaptação do cônjuge do candidato à empresa e à cultura familiar.</p>	<p><u>Mullins (2001);</u></p> <p><u>Ribeiro de Oliveira (2012);</u></p> <p><u>Klein e Bell, 2007).</u></p>

Fonte: Elaborado pela Autora

3. METODOLOGIA

3.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo mostrar e explicar o caminho percorrido desde a formulação da questão principal de investigação até às conclusões finais do projeto.

3.1.1 Definição da Questão de Investigação e das Proposições Iniciais

Como *Yin* (2009) refere, primeiro de tudo temos de explicar e mostrar que estamos a seguir um caminho metodológico rigoroso que inicia com a revisão da literatura e a definição da questão de investigação. Como tal, o segundo capítulo debruçou-se sobre a revisão da literatura, levantando diversas questões e dando origem à principal questão de investigação mais abaixo sublinhada.

Questão de Investigação:

Como conseguir que as empresas familiares no ramo hoteleiro em Portugal motivem e retenham recursos humanos de talento de topo não pertencentes à família?

Pretende-se enquadrar esta questão de investigação essencialmente no âmbito de investigação aplicada (*practice-oriented*) e não tanto no âmbito de investigação fundamental (*theory-oriented*). Assim, a questão acima colocada, conjuntamente com a revisão da literatura, deu origem às proposições sintetizadas no quadro apresentado na última secção da revisão da literatura.

3.1.2 Metodologia Utilizada e Sua Justificação

A metodologia aqui utilizada foi o estudo do caso com recurso a múltiplos casos. Procurou-se o recurso a dados qualitativos, mais especificamente, a entrevistas semiestruturadas. Foram efetuadas trinta entrevistas aprofundadas em dez casos qualitativos. Das entrevistas efetuadas, 30% foram a colaboradores pertencentes à família e as remanescentes a CNFs. Foram realizadas essencialmente a colaboradores em cargos de chefia ou superiores.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas tendo tido a duração média de uma hora e meia. A informação foi alvo de uma análise de conteúdo qualitativa ao discurso dos participantes. Teve como objeto a descrição e compreensão do contexto e a realidade onde os entrevistados se inserem, a identificação de tendências e assuntos relevantes, procurando organizar a informação recolhida de acordo com o quadro e com os tópicos da literatura.

O *target* deste estudo foi definido como os CNFs de grupos hoteleiros familiares, pertencentes a cargos de chefia ou superiores. Para efeitos desta pesquisa foram considerados todos os cargos de liderança, desde cargos de chefia propriamente dita (exemplo chefe de receção, chefe de sala), passando pelos cargos de Direção (exemplo direção de alojamento, direção de comidas e bebidas, direção de marketing e comunicação) a cargos inclusive de Administração.

Os ‘não familiares’ aqui considerados foram os que não são familiares de sangue nem relacionados com a família proprietária por laços de casamento ou adoção.

A recolha de informação decorreu desde a BTL em 2013, mais concretamente desde 27 de Fevereiro de 2013, e terminou a 30 de Julho de 2014.

Houve também o recurso a dados secundários, como o estudo feito pela *Deloitte* (2012), bem como outros dados secundários designadamente os relatórios e contas, os folhetos e os *websites* dos grupos hoteleiros. Por fim, houve o recurso ao conhecido *site* no meio turístico designado por *tripadvisor* para tentar perceber a qualidade de serviço do hotel/grupo hoteleiro por poder ser um potencial indicador do serviço e, conseqüentemente, da motivação dos colaboradores dessa empresa comparativamente com outros hotéis/grupos hoteleiros.

Os dados secundários foram cruciais para a seleção da amostra. Seis dos casos foram extraídos de uma triagem da amostra dos *tops 20* do *ranking* da *Deloitte* (2012) por número de unidades de alojamento (quartos ou apartamentos). Quatro casos adicionais foram selecionados pelo seu serviço e reputação de acordo com o *site tripadvisor*, que reflete a opinião dos clientes.

Perry (2011) argumenta que, pelo enfoque prático deste tipo de doutoramento, o DBA, a questão de investigação tem de ser colocada em forma de “como” ou “porquê”, que a metodologia a ser utilizada deverá ser o estudo do caso e o paradigma deve ser o realismo. Esta pesquisa em concreto vai ao encontro das sugestões deste autor, tendo como base uma questão colocada em forma de “como” sendo de facto utilizado aqui o estudo do caso bem como o realismo como paradigma.

Também *Yin* (2009), para as questões que pretendem analisar o “como” e o “porquê”, aconselha estudos experimentais, pesquisa histórica e estudo de caso em detrimento de inquéritos e análise documental. Entre os três, no entanto, o autor menciona ainda que a pesquisa histórica não se foca em eventos contemporâneos. Podemos também daqui inferir que, para esta tese em concreto, seja conveniente uma orientação inicial mais vocacionada para o estudo de caso. Isto porque por diversos motivos, principalmente o tempo autorizado para efetuar o projeto e o facto de a obtenção de autorização para conduzir a experiência num hotel real não ter sido viável, o âmbito deste projeto específico não é a experimentação.

Adicionalmente, foi analisado o que *Sharma et al* (2012) sugerem, ao fazerem uma retrospectiva dos vinte e cinco anos da revista *family business review*. De entre estes últimos autores, tanto *Sharma* como *Chrisman* fazem parte da lista dos quatro autores que *Debicki et al* (2009) referiram entre os “*Most Published Authors Adjusted by Number of Coauthors and Social Science Citation – Index Measure of Journal Quality*” e que são: *Lloyd Steier, James J. Chrisman, Jess H. Chua e Promodita Sharma*.

Sharma et al (2012), ao analisarem o que foi feito na área de pesquisas em EFs, sugerem que as pesquisas devem continuar a focar o nível individual, familiar e organizacional de análise, tal como no passado. Este estudo está em consonância com esse conselho. Estes autores, ao analisarem o historial das pesquisas nesta área de EFs, mencionam que, na dimensão empírica, estudos de caso descritivos e pequenas amostras dominaram o trabalho inicial neste campo. Foram

substituídos por estudos empíricos que empregaram um maior rigor, amostras maiores e instrumentos analíticos mais sofisticados. Na opinião deles, esta tendência positiva continuou ao longo dos anos. No entanto, até recentemente, esta área foi dominada por estudos utilizando dados de questionários e análises de regressões, fase esta que, na opinião dos autores, foi caracterizada por um incremento de rigor científico mas que, em simultâneo, fez com que as pesquisas publicadas tivessem uma qualidade mecânica. Alertam para o facto de, neste momento, esta área estar dominada por estudos quantitativos, embora investigações utilizando maiores bases de dados apareçam juntamente com estudos baseados em questionários. Chamam a atenção para escolhas astutas nos desenhos das pesquisas utilizando toda a gama de métodos de investigação, tanto qualitativos como quantitativos, para se ultrapassar as vulnerabilidades associadas ao recurso num ou num pequeno número de métodos. Afirmam que já é observável uma encorajadora diversidade de dados recolhidos e de métodos analíticos que incluem estudos utilizando métodos de análise documental, “*matched pair samples*”, estudos longitudinais, análise de conteúdo e análise de narrativas. Para além disso, esforços para desenvolver medidas utilizando princípios psicométricos fortes estão a caminho, embora num estágio preliminar. (Sharma et al, 2012:11-12).

Por isso, a intenção expressa neste projeto de recurso a múltiplos casos, bem como a tentativa de utilização da maior gama possível de recolha de dados. Procurou-se o recurso a dados qualitativos, sobretudo a entrevistas semiestruturadas. Tentou analisar-se a pertinência de questionários já existentes sobre motivação. No entanto, para o objetivo prático pretendido de uma compreensão mais aprofundada das questões, considerou-se que respostas mecanizadas não iriam trazer valor acrescentado.

Litz et al (2012), tentando desenhar o futuro para as pesquisas nesta área específica de EFs, encontram grandes oportunidades e também desafios. Curiosamente, veem nos métodos de investigação, uma grande oportunidade e, em simultâneo, um grande desafio. Assim, a melhoria dos métodos de pesquisa é vista como uma grande oportunidade, nomeadamente com a integração da teoria e pesquisas de outras disciplinas, múltiplas respostas de múltiplas gerações, análises e metodologias em múltiplos níveis, e também através da compreensão da questão “porquê” nos resultados quantitativos. Por outro lado, consideram um grande desafio a descoberta de modelos teóricos, o quebrar do paradigma das pesquisas positivistas correntes com pesquisas ontológicas e

epistemológicas racionalistas que ainda dominam este ramo e, por fim, o desafio da própria metodologia.

Perante o acima exposto, haverá uma tentativa para orientar a estratégia deste projeto para um paradigma mais fenomenológico, por forma a tentar contrariar o paradigma positivista que segundo *Litz et al* (2012) ainda domina o ramo das EFs. Adicionalmente, o paradigma fenomenológico vai permitir ainda contrariar o paradigma positivista também existente na literatura de hotelaria e turismo (*Finn et al*, 2000). No seguimento das ideias de *Litz et al* (2012), este projeto permite ainda o aproveitamento da oportunidade de integrar a teoria de uma outra disciplina, mais concretamente a teoria da motivação da psicologia e da gestão de RH, transportando-as para o enriquecimento da teoria e práticas das EFs.

Perry (1998) argumenta ainda que as pesquisas do DBA devem aplicar uma metodologia indutiva como o estudo do caso que origine a criação de teoria. Embora neste projeto tenham resultado da literatura algumas proposições, elas estão constituídas para se poder analisar as relações causa-efeito em torno delas. São como que um guia para um estudo qualitativo mais aprofundado por intermédio de entrevistas semiestruturadas e não tanto um meio para meramente deduzir se são verdadeiras ou falsas, como seriam num método dedutivo com recurso a hipóteses.

Eisenhardt et al (2007) concluem que a construção de teoria com base em estudos de casos tem certamente desafios, mas que podem ser mitigados através da utilização de linguagem precisa, do desenho de pesquisa bem pensado, da justificação cuidadosa da construção da teoria, da amostragem de casos com base teórica, de entrevistas que limitem falhas de interpretação, duma apresentação rica dos dados em quadros e apêndices e duma definição clara de argumentos teóricos que é o que esta tese se propõe fazer.

É, no entanto, objetivo explícito desta investigação realizada no âmbito do DBA, e não do PHD, limitar as conclusões apenas a este estudo não pretendendo extrapolar a teoria para outros casos.

3.1.3 Seleção da Amostra

Esta secção procura explicar o método da recolha da amostra que não foi de todo aleatório. Pelo contrário, optou-se por selecionar casos com os quais fosse possível obter uma maior aprendizagem sobre como motivar e reter RH de talento não pertencentes à família.

Seguindo *Colli* (2012), que recorda para não esquecer que a *performance* das EFs deverá ser medida não apenas pelos resultados financeiros mas também por objetivos não económicos, procurou ver-se quais as empresas neste ramo que apresentassem não só uma melhor atuação por número de unidades de alojamento (quartos ou apartamentos) e de empreendimentos turísticos, mas também em termos de reputação, sustentabilidade e serviço. Recorrendo a dados secundários, encontrou-se um estudo sobre os vinte grupos no topo do *ranking* por número de unidades de alojamento e empreendimentos turísticos desenvolvido pela *Deloitte* (Junho, 2012). Deste estudo a mil quinhentos e oito empreendimentos turísticos com cento e dezoito mil, setecentas e trinta e uma unidades de alojamento (quartos ou apartamentos), 36.75% eram unidades independentes e as remanescentes cadeias hoteleiras. Após ter-se acesso a esta lista de vinte nomes de grupos hoteleiros, teve de se fazer um estudo de forma a poder selecionar-se aqueles cuja estrutura de controlo mostrasse tratar-se de EFs. Destes, conseguiu-se exatamente seis casos qualitativos. No entanto, para tentar ultrapassar a limitação de considerar casos de sucesso apenas por número de unidades hoteleiras e empreendimentos turísticos, complementou-se com mais quatro casos qualitativos de acordo com o seu serviço e reputação. Conseguiu-se assim perfazer o total de dez casos qualitativos e trinta entrevistas. Por questões de confidencialidade, nenhum nome dos grupos nem dos hotéis individuais foi nem será abordado nesta tese.

3.1.4 Recolha de Dados - Desenho da Pesquisa e da Entrevista Exploratória

A construção do conhecimento na pesquisa qualitativa pressupõe-se que seja processada de uma forma indutiva e sistemática, a partir do próprio terreno e à medida que os dados empíricos vão emergindo (Craveiro, 2007). Adicionalmente, conforme sugerido por Bogdan e Biklen (1994:50): *“As abstrações são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando. Uma teoria desenvolvida deste modo procede de ‘baixo para cima’ (em vez de ‘cima para baixo’), com base em muitas peças individuais de informação recolhida que são interrelacionadas”*.

Na sequência do acima explicado, o passo seguinte encontrado foi a pesquisa exploratória com recurso a entrevistas exploratórias semiestruturadas.

O recurso à entrevista exploratória deveu-se não só aos fatores acima mencionados, mas ainda:

Por não se saber da abertura dos grupos hoteleiros que se pretendia estudar. O objetivo era analisar os maiores grupos hoteleiros por se assumir permitir aprender mais. Isto em virtude de muitos já terem uma dimensão considerável e até presença internacional, o que em princípio só seria possível caso os grupos tivessem conseguido reter RH de talento;

Por se estar próximo do evento BTL 2013, Bolsa de Turismo de Lisboa 2013, a ter lugar apenas uma vez por ano e onde estão representados vários hotéis e grupos hoteleiros nacionais. Considerou-se crucial conduzir entrevistas exploratórias pelo menos num grupo hoteleiro piloto para se ter perceção de todas as dificuldades, melhoramentos e mudança de estratégia, caso necessário.

Fez-se uma primeira tentativa de entrevista exploratória com um entrevistado e posteriormente, com base na entrevista piloto, alterou-se o guião bem como alguns procedimentos que correram menos bem. Depois da reformulação, alargou-se a utilização da entrevista semiestruturada, apresentada no apêndice A, para toda a amostra.

Por natureza, a entrevista exploratória deverá ser aberta e flexível e foi o que se tentou fazer como se pode constar pelos guiões apresentados e respostas obtidas.

De forma a permitir também uma análise documental, para além da entrevista exploratória, a informação obtida foi complementada com dados secundários. Analisaram-se diferentes documentos conforme as necessidades sentidas ao longo do estudo. Exemplos incluem o relatório oficial consolidado de contas; os documentos oficiais enviados para a imprensa como *press releases* com o historial da empresa, dos sócios e outras informações sobre o hotel; o *website* oficial da empresa; e o *tripadvisor*.

4. TRABALHO DE CAMPO

4.1 Descrição da Amostra

Foi efetuado um estudo a dez casos qualitativos com trinta entrevistas aprofundadas.

Segue, na página seguinte, o Quadro 5 com a descrição da amostra conseguida.

Quadro 5: Descrição da amostra utilizada para o estudo

Grupo	Empreendimentos	Unidades Alojamento (quartos/ apartamentos)	Propriedade da Família	Controle da Família/Gestão da Família/La Porta et al (1999)	Número de Pessoas Entrevistadas e Relação com Família	Funções Desempenhadas e Tempo a Trabalhar no Grupo
Caso 1	65	6483	Sim. Propriedade integral (maioria das unidades); <i>Joint Venture</i> parcial em Moçambique e <i>Joint Venture</i> Maioritária no Brasil.	Controlo e Gestão na família. Grupo liderado pela acionista último: proprietário, filho do fundador. Empresa na Segunda Geração.	Seis Entrevistados: - Familiar cunhada do proprietário – Função A; - Familiar irmã casada com membro da família: Função B; - Não familiar mas conhece proprietário por relações pessoais/familiares: Função C; - Não familiar: Função D; - Não familiar: Função E; - Não familiar: Função F.	- Função A: Diretora de Comunicação – doze anos a trabalhar no grupo. Apenas nos últimos seis meses em cargo de chefia; - Função B: Diretora de Hotel – a trabalhar no grupo há mais de vinte anos; - Função C: Assessor de Administração – quatro anos e meio no grupo; - Função D: Gestora de Desenvolvimento de RH – quinze anos a trabalhar no grupo; - Função E: Comercial de Grupos – quatro anos a trabalhar no grupo; - Função F: Comercial – sete meses a trabalhar na empresa.
Caso 2	15	2312	Sim. Propriedade Integral nos Hotéis em Portugal. Presença Internacional.	Controlo e Gestão pela família. Pai e três filhos envolvidos na gestão do grupo em áreas	Dois Entrevistados: - Não Familiar: Função A - Familiar: filho, proprietário e administrador: Função B	Função A: Coordenadora de Eventos a reportar a chefia pertencente à família – dez anos a trabalhar no hotel e cinco anos a trabalhar no Grupo;

				diferentes. Entre primeira e segunda geração.		Função B: Administrador e Diretor Comercial – desde adolescente;
Caso 3	7	1399	Sim	Controlo e Gestão pelo proprietário e acionista último, filho do fundador, membro da segunda geração.	Dois Entrevistados: - Não familiar: Função A - Não Familiar: Função B	Funções: A: Assistente de Diretor de Operações, três anos de casa; B: Assistente de Vendas e <i>Marketing</i> , um ano e sete meses a trabalhar na empresa.
Caso 4	10	1363	Sim. Propriedade Integral nos Hotéis em Portugal	Controlo, Gestão e Propriedade pela Família. Dois filhos e um genro do fundador envolvidos na gestão do grupo em áreas diferentes. Empresa na segunda geração mas com membros de terceira geração já a trabalharem na empresa.	Quatro Entrevistados: - Não familiar: Função A; - Não familiar: Função B; - Não familiar: Função C; - Não Familiar: Função D.	Funções: A: Sub-Diretora Geral, 37 anos, um ano e meio a trabalhar na empresa; B: Coordenadora de Marketing e Comunicação, 30 anos, dois anos a trabalhar na empresa e um ano para conseguir cargo de chefia; C: Chefe de Vendas: seis anos a trabalhar na empresa e dois anos em funções de chefia; D: Coordenadora de Eventos: 25 anos – um mês a trabalhar na empresa.
Caso 5	8	1058	Sim 100%. Família iniciou a sua atividade em	Controlo, Gestão e Propriedade 100% da	Três Entrevistados: - Não familiar: Função A;	Funções:

			1820. Para além de Hotelaria, está presente em empresas de navegação e agências de viagens. Sociedade Anónima	família, “talvez 10 entre primos, irmãos e sobrinhos”. Membros da família no Concelho de Administração mas também na Comissão Executiva.	-Não familiar: Função B; -Não familiar: Função C;	A: Diretora Comercial, 51 anos, vinte e cinco anos no grupo; B: Chefe de Restaurante e Bar, 37 anos, oito anos no grupo; C: Empregada de Bar: 21 anos, um ano e meio no grupo.
Caso 6	4	+ de oitocentas em Portugal com novas unidades brevemente a estrear e setecentas no estrangeiro.	Sim. Grupo Fundado em 1988 com base numa estrutura familiar e com vários prémios recebidos tais como melhor cinco estrelas do país, melhor hotel da Europa, terceiro melhor do mundo. Grupo também em outras áreas.	Controlo, Gestão e Propriedade pela Família. Acionista último: família com pai como administrador máximo e filhos como acionistas. Comissão executiva com todos os familiares e um colaborador não familiar. Primeira e segunda Geração presentes na Propriedade e Gestão.	Quatro Entrevistados: - Familiar 1: Função A; - Familiar 2: Função B; - Não Familiar 1: Função C; - Não Familiar 4: Função D.	Funções: A: Filho do Dono e Administrador Financeiro – reporta a um Vice-presidente não familiar que por sua vez reporta ao pai dos dois familiares. B: Filho do Dono e Diretor Comercial – não reporta a um familiar e aprendeu mesmo muito com a antiga Diretora que tinha uma forte componente comercial; C: Diretor de Operações do Golf com experiência prévia em multinacionais e é superior hierárquico de um dos filhos do dono; D: Diretora de Serviços Administrativos: Experiência prévia em hotelaria de cinco estrelas, reporta a um dos filhos que por sua vez reporta ao pai.

Caso 7	11	999	<p>Sim.</p> <p>Grupo Fundado em 1992 com abertura de um hotel no sul do País.</p> <p>Atividade principal são os investimentos hoteleiros mas têm também projetos nas áreas de construção civil e imobiliária.</p>	<p>Gestão, controlo e propriedade 100% da família: Pai, mãe e três filhos com percentagens iguais.</p> <p>Primeira e segunda geração com pais e filhos em simultâneo.</p>	<p>Três Entrevistados:</p> <p>-Familiar: Função A;</p> <p>- Não familiar: Função B;</p> <p>-Não Familiar: Função C.</p>	<p>Funções:</p> <p>A: <i>Marketing and Corporate Sales Director</i>, cinco anos no grupo;</p> <p>B: Função Restauração e Bar, quatro anos e meio no grupo;</p> <p>C: Estagiária, um mês no grupo.</p>
Caso 8	2	104	<p>Sim.</p> <p>Grupo fundado em 1980 e para além de hotelaria, presente em várias outras áreas e com presença internacional.</p> <p>Sociedade Anónima.</p>	<p>Propriedade, Gestão e Controlo 100% da família: dois irmãos.</p> <p>Transição entre a primeira e segunda geração.</p>	<p>Dois Entrevistados:</p> <p>-Familiar: Função A;</p> <p>-Não Familiar: Função B.</p>	<p>Funções:</p> <p>Familiar: 40 anos, Administradora e Diretora Geral, oito anos no Grupo;</p> <p>B: Chefe de Receção, 35 anos, quatro anos no Grupo.</p>
Caso 9	2	59	<p>Sim.</p> <p>Família com dois pequenos hotéis de cinco estrelas de charme bem localizados na</p>	<p>Propriedade, controlo e gestão da família.</p> <p>Entre primeira e segunda geração</p>	<p>Dois Entrevistados:</p> <p>-Familiar: Função A;</p> <p>-Não Familiar: Função B.</p>	<p>Funções:</p> <p>A: Diretor Geral, 38 anos, catorze anos a trabalhar no Grupo familiar;</p>

			zona de Grande Lisboa, um dos quais uma antiga residência aristocrática do século XIX. Total de sessenta e cinco trabalhadores.	embora primeira e segunda geração presentes na gestão do hotel. Pai com 4 filhos dos quais apenas um está a auxiliar o pai.		B: Chefe de Receção, 48 anos, aproximadamente trinta anos no grupo.
Caso 10	3	54	Sim. Grupo de Charme com três hotéis com restaurante e um restaurante com Guia Michelin.	Propriedade, controlo e gestão 100% da família.	Dois Entrevistados: -Familiar: Função A; -Não Familiar: Função B.	Funções: A: Proprietário, fundador e Presidente – a empresa cresceu com ele; B: Diretora de Marketing e Comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas obtidas dos entrevistados

4.2 Análise de Casos

4.2.1 Caso 1

Grupo constituído por sessenta e cinco empreendimentos turísticos com seis mil quatrocentas e oitenta e três unidades de alojamento. Neste caso, haveria um claro consenso entre *Miller et al* (2007) e *La Porta et al* (1999) que se trata de uma EF. Há um proprietário e acionista último pertencente à família na sua segunda geração. Propriedade integral (maioria das unidades) e *joint venture* maioritária no Brasil. Imigrante que chegou de Africa, comprou o primeiro hotel e daí se foi desenvolvendo, aumentando o número de empreendimentos e passando também a incluir outras áreas de negócio.

Apesar da literatura existente nesta área mostrar que os resultados financeiros não são o único objetivo destas empresas (*Colli, 2012*), a filosofia deste grupo partilhada pelos entrevistados é que o grupo é claramente orientado para os resultados e para a vertente financeira e não para a valorização humana nem para outro objetivo conhecido. Isto pode remeter-nos para a proposição E, na qual a questão fulcral da literatura e destas empresas tem sido a monitorização e não a motivação, havendo uma concentração no que os CNFs podem fazer pela empresa e não no que os empregadores podem fazer para que os CNFs possam ser bem-sucedidos. Mas em simultâneo, e apesar desta perceção de que o grupo é totalmente orientado para os resultados financeiros e não para a vertente ou valorização humana, no caso em particular deste grupo, há o programa “*growing together*”, onde são seleccionadas pelas chefias pessoas de talento que têm a oportunidade, durante dezoito meses, de percorrer diferentes áreas do hotel, visando uma aprendizagem para cargos de chefia/supervisão.

Quando abre uma vaga numa determinada função, procura-se internamente uma pessoa para ocupar o lugar, podendo este programa, desde que bem utilizado e implementado, incentivar a retenção de talentos. Como *Klein e Bell* (2007) constataam, o processo de recrutamento e seleção apresenta taxas de fracasso superiores com recrutamento externo, podendo este programa ser uma mais-valia desde que corretamente aplicado e implementado.

A orientação para os resultados e a explicação de uma das entrevistadas que “aqui ninguém chora ninguém, se quiser vai e não se fazem contrapropostas”, bem como a “dificuldade em recrutar pessoas pela incapacidade de ter pacotes salariais atrativos também nos remete para a Proposição L com diversas pessoas entrevistadas a sugerirem, elas próprias, pequenos gestos como “uma pequena prenda ao filho”, “um pequeno presente monetário”, “um carro”, “um cartão de gasolina”, um budget superior para formação, enfim, exemplos do que denominam de pequenos gestos humanos que possam permitir a retenção de talentos.

Foram entrevistadas seis pessoas: Assessor de Administração, Diretora de Hotel, Gestora de desenvolvimento de RH, Diretora de Comunicação e duas pessoas na área comercial das quais uma na área de grupos. Duas das pessoas entrevistadas têm vínculo familiar com o proprietário e uma terceira, apesar de não ter um elo familiar, conhece os proprietários por relações pessoais/familiares. As restantes pessoas entrevistadas não têm qualquer vínculo familiar com o proprietário e, pela dimensão do grupo, não têm conhecimento da existência de outros familiares que não o proprietário no grupo. Curiosamente, os próprios familiares não têm total conhecimento dos outros familiares a trabalharem no grupo. Houve mais de um comentário a referir “Não tenho minimamente a perceção de que o grupo é uma empresa familiar, nós não sentimos nenhum tipo de pressão familiar, a única pessoa que conhecemos é o proprietário e a partir daí não conheço nem netos, nem sobrinhos, zero” ou “a empresa é gigante e não se nota a gestão familiar” e só conhecem o proprietário.

Por outro lado, de acordo com a sensibilidade de uma entrevistada “há potencial para haver benefícios para os futuros membros da família que venham integrar a equipa. Neste momento há diferenças nas regalias, nas mesmas funções, não por ser da família (há poucos) mas por ser amigo, por ter mais influência e proximidade da Administração e conseguir aprovar um benefício para uma pessoa. Nem sempre há lógica, há atribuições que são feitas por via de pedidos e proximidades mas fica tudo nos RH e as pessoas não sabem o que se passa.”

Há pois potencial para nepotismo (Proposição A), para iniquidade de acordo com as teorias anteriormente abordadas de *Adams* (1963) e de justiça organizacional de *Latham e Pinder* (2005) (Proposição H). De reforçar ainda outras situações de perceção de injustiça nas palavras de uma entrevistada familiar “pois o fazer parte da família (...), houve situações em que fui posta para trás devido a esta ligação...não tenho ganho nada com isso para além da oportunidade inicial”.

Adicionalmente, uma outra situação pouco conhecida: “uma pessoa diretamente da família que foi para o Brasil por intermédio da família e está muito bem agora. Eu acho que a pessoa até é competente, mas foi uma progressão demasiado rápida para a idade que tem e para o cargo que é.” E ainda “As pessoas estão divididas por contas e há contas que rendem mais que outras. Há quem ganhe um balúrdio com uma conta em comparação com outras que trabalham dez contas e que não conseguem alcançar os objetivos, passando uma sensação de injustiça. Estão a tentar acabar com as desigualdades mas ainda há bastantes.”

Também recorrendo à literatura, de realçar as palavras da Diretora de Comunicação (familiar do proprietário) “Aprendi em especial com o Diretor Geral do hotel, pois durante uns meses fui assistente dele e acho que ganhei uma bagagem enorme, a maior que tive aqui dentro. Acho que foi a pessoa mais importante pois levava-me a todas as reuniões, tudo o que fazia ensinava-me, orientava-me e depois começou também a dar-me espaço para eu poder ganhar uma certa autonomia para eu crescer”. Isto comprova a ideia de *Sharma* (2004) que os CNFs possuem um conhecimento mais idiossincrático da organização que pode ser valioso no *mentoring* de futuros líderes. Reforça ainda o trabalho de *Blumentritt et al* (2007) e *Klein* (2000) que, embora seja atribuída a função de liderar aos CEOs não familiares (neste caso Diretor Geral não familiar), na prática encontramos-os em papéis de treinadores de gestão e conselheiros. Isto remete-nos à Proposição F. Neste caso em concreto, pela grande dimensão do grupo, o CNF pode ter-se sentido útil e motivado sem numa segunda fase se sentir desmotivado pelo facto do grupo ser suficientemente grande e não haver ameaça de perder o emprego, embora não se saiba o suficiente sobre esta situação.

Quando questionados sobre o que os motiva, uma das entrevistadas incluiu “a figura do proprietário/líder” e “a presença do proprietário dá conforto, potencia o vestir a camisola: tem uma personalidade simples e de grande proximidade com os trabalhadores”. Isto recorda-nos a literatura e o papel dos líderes como sendo fundamental na motivação dos empregados (*Freitas*, 2006) bem como o trabalho de *Becker et al* (2005), recordado por *Klein e Bell* (2007), que explica a importância dos GFs, entre outras qualidades, terem um estilo de liderança cooperativo e atuação modesta (Proposição J).

Ainda de salientar, neste caso, a utilização dos termos “grande cadeia”, “marca conhecida nacional e internacionalmente”, “estabilidade”, “solidez”, “perspetivas de evolução”, “segurança”.

Como transcrito pela própria gestora de desenvolvimento de RH, “a formação da marca é muito relevante na retenção do talento: as marcas são muito fortes e as pessoas identificam-se muito com a dimensão e com a pressão da marca. As pessoas sentem muito orgulho de ser a maior empresa, da marca ser muito conhecida, os maiores em todos os aspetos, de não terem qualquer tipo de problemas financeiros (ganho pouco mas ganho sempre a tempo e horas)” remetendo-nos para as teorias tradicionais de motivação, mais especificamente as teorias de conteúdo ou de necessidades de *Maslow*, *Herzberg*, *Alderfer*, *McClelland*. Por fim, num dos casos, a menção a “menos burocracia com um só acionista a decidir” (Proposição I) apesar da grande dimensão do grupo. A pessoa que menciona este último aspeto como vantagem também menciona como desvantagem a existência de “pessoas que se preocupam mais com a sua projeção para fora...pequenas guerras entre chefias...coisas que não são compatíveis com a dimensão do grupo” (Proposição G) mas sendo a sua função a de assessoria a dois administradores não se tem informação adicional se é entre CNFs ou se é entre CNF e Acionista.

4.2.2 Caso 2

Grupo com quinze empreendimentos turísticos com propriedade integral nos hotéis em Portugal e com presença internacional, particularmente em África. Controlo e gestão da Família que está entre a primeira e a segunda geração.

Foram aqui entrevistadas duas pessoas: a coordenadora de eventos, a reportar a uma chefia pertencente à família, a trabalhar há dez anos no hotel e há cinco no grupo (pois o hotel foi comprado), e o filho do proprietário que, em simultâneo, exerce a função de Diretor Comercial desde jovem (Proposição A). O filho do fundador exerce esta função pelo facto da família considerar que os contactos com os operadores turísticos são cruciais e que, ao exercer esta função, por mais “subordinados que saiam” não irá haver impacto na taxa de ocupação dos hotéis. A família defende a ideia de que os operadores conhecem o dono e ele está sempre lá independentemente dos hierarquicamente abaixo poderem sair. Não há assim necessidade nem há uma política de salários elevados em cargos de relevância, pois as funções primordiais estão concentradas na família. Possivelmente por isso a função A mencione, “Não passamos por um momento fácil. Trabalho

nesta empresa porque preciso de facto” remetendo-nos à literatura tradicional de motivação das necessidades básicas de *Maslow*, higiénicas de *Herzberg*, de existência de *Alderfer* e de afiliação de *McClelland* e mostrando também a importância da Proposição L para reter CNFs de talento.

Política de contenção total de custos, tanto ao nível da empresa como ao nível da família que vive modestamente e sem ostentações, e, como tal, aqui a Proposição C não se verifica mas é perceptível a Proposição E, mais vocacionada para a monitorização dos colaboradores do que para a sua motivação. Isto porque, quando questionada sobre o que deveriam os hotéis fazer para reter talentos, a resposta da CNF foi única e exclusivamente “motivá-los”. A motivação que esta CNF encontra é o que *Herzberg* definiria por fator intrínseco ao trabalho, ou seja, inerente à própria função pois a CNF gosta de trabalhar com o público.

Grupo concentrado em elevadas taxas de ocupação ao melhor preço. Política perante operadores de preço mais baixo do mercado com instalações razoáveis mas qualidade de serviço baixa. Orientado essencialmente para grandes grupos apesar de ter hotéis com todas as estrelas, desde três a cinco, mas política sempre baseada no baixo preço.

4.2.3 Caso 3

Grupo hoteleiro com sete empreendimentos turísticos. Para além de hotelaria também está presente em outras áreas, tais como bingos e construção. É uma empresa na segunda geração com um único acionista.

De se realçar, neste caso, que ambos os entrevistados tinham formação prévia em hotelaria e não só o processo de recrutamento foi formal como também há um processo de avaliação anual. No entanto, a avaliação positiva não é acompanhada de aumento salarial levando uma das entrevistadas a sentir a existência de uma situação de iniquidade. O fator salário foi várias vezes abordado durante a entrevista confirmando mais uma vez a Proposição L.

A motivação, por ser uma cadeia importante, um hotel novo e haver uma solidez do grupo, foi mencionada, confirmando novamente a importância das teorias tradicionais de motivação de conteúdo que, apesar de simplistas, são importantes para a hotelaria.

Há um sentimento de motivação em ambas as pessoas entrevistadas pelo bom ambiente (teorias tradicionais de necessidades de motivação de afiliação) que, adicionado à pouca burocracia, confirma a Proposição I. Também há motivação por fatores intrínsecos à própria função (todos os dias aprender uma coisa nova).

4.2.4 Caso 4

Grupo formado por dez empreendimentos turísticos mas com novos empreendimentos em construção e presença noutras áreas. Empresa na segunda geração cuja propriedade é de dois irmãos e um cunhado mas com a terceira geração já envolvida na atividade da hotelaria.

Grupo reconhecido por uma boa qualidade dos seus serviços. Premiado com um certificado de excelência em 2015, pelo *tripadvisor*, pelo seu serviço. Os entrevistados apresentaram motivação e entusiasmo.

Os motivos apresentados pelos entrevistados que justificam a motivação foram a valorização e importância dada aos RH. Internamente, é reconhecido que os colaboradores do grupo hoteleiro são tão importantes quanto os clientes e devem ser tratados com igual importância.

Quando entrevistados, todos abordaram o bom ambiente, o valor dado aos funcionários, o relacionamento entre os funcionários e o relacionamento entre os funcionários e a chefia (confirmando parcialmente a Proposição I) e o não ser “mais um” numa cadeia gigante. Em nenhum momento os salários foram abordados como ponto fraco (confirmando que aqui a Proposição L é colocada em prática podendo estar também na origem da motivação).

Outros motivos apresentados para a satisfação global foram o franco crescimento do grupo, o facto de se tratar de uma cadeia de renome, a marca em expansão, a formação, a qualidade das

instalações, os hotéis novos, os fatores intrínsecos ao trabalho como a possibilidade de criação de novos produtos e o potencial para desenvolverem a carreira.

Aspetos negativos foram apresentados apenas por quem está há mais tempo na empresa apesar de estar em posição de liderança. Foram indicados a burocracia existente por a empresa ter crescido muito mas ter ainda uma estrutura familiar (aqui não se confirma o restante da Proposição I de acordo com esta entrevistada) e o facto de já ter tido de gerir cognições dramaticamente complexas ainda que a executar transações simples para não melindrar/magoar um membro da família que não estivesse em total acordo com outro (confirmando-se aqui a Proposição G).

4.2.5 Caso 5

Grupo com oito empreendimentos turísticos tendo iniciado a sua atividade em 1820 que, para além de hotelaria, está presente em empresas de navegação e agências de viagens. Totalmente pertencente à família mas sem presença internacional. Todas as unidades hoteleiras deste grupo possuem em comum a excelência da sua localização. Alguns dos seus empreendimentos foram premiados pelos clientes do *tripadvisor* como estando nos tops da região, inclusive em 2015. Presentemente entre a terceira e a quarta geração. É um clã com talvez dez membros da família entre primos, irmãos e sobrinhos.

Neste grupo destaca-se a Proposição J em que, de acordo com os CNFs, os Gestores valorizam GFs dignos de confiança. Efetivamente, os três entrevistados gostam de trabalhar na empresa porque trabalham para pessoas sérias e honestas que olham para os colaboradores como uma família.

A entrevistada há mais tempo na empresa já sentiu a promoção a cargos de chefia por laços familiares em vez de ser por mérito, mas preferiu não comentar (confirmando a Proposição A); também teve de gerir cognições complexas a executar tarefas simples, mas preferiu não comentar. Também outro entrevistado deu a entender que o ambiente familiar é complicado (confirmando-se a Proposição G). Consideram que há respeito pelos colaboradores e isso pode significar que estão

preocupados também com o que é importante para os CNFs e não apenas em monitorizá-los (contrapondo a Proposição E).

Realçou-se a existência de um processo de recrutamento misto (entre formal e informal) mas com pacote remuneracional e promoção na carreira dependentes da avaliação e idêntico para membros da família, havendo a sugestão de passar a ser por objetivos.

Um dos entrevistados abordou a desmotivação por limitações financeiras, comprovando a importância da Proposição L.

4.2.6 Caso 6

Grupo Hoteleiro fundado em 1988 com estrutura familiar em que tanto a primeira como a segunda geração estão envolvidas na gestão. Uma holding com o Fundador (pai) como Presidente de Administração e os filhos como acionistas. O conselho executivo é composto pelos filhos e um CNF que é o Vice-Presidente. Propriedade e gestão da família. Quatro filhos envolvidos na gestão e todos eles em cargos de chefia: direção comercial, financeira, compras e CFO de um dos hotéis sem ser em Lisboa.

Grupo com três unidades hoteleiras de cinco estrelas e uma quarta com mais de cento e cinquenta quartos a inaugurar em 2015 no sul do país. Grupo com presença internacional com um *resort* de setecentos quartos no estrangeiro e dois hotéis com aproximadamente trezentos quartos em Portugal. Aproximadamente trezentos colaboradores em Portugal e outros trezentos no estrangeiro. Prémio recebido, com um dos hotéis distinguido como o melhor hotel de cinco estrelas de Portugal, melhor da Europa e o terceiro melhor do mundo.

Um total de quatro pessoas entrevistadas das quais duas pertencentes à família (trinta e sete e trinta e oito anos) e duas não pertencentes à família. Um dos filhos reporta a um vice-Presidente não familiar que por sua vez reporta ao pai do familiar. O outro filho não reporta a um familiar e explicou que aprendeu mesmo muito com a antiga Diretora Geral, que tinha uma forte componente comercial; enquanto um dos GNFs é superior hierárquico de um dos filhos do dono, o segundo

GNF entrevistado reporta a um dos filhos que, por sua vez, reporta ao pai. Isto remete-nos para a literatura em que *Blumentritt* (2007), recordando o trabalho de *Klein* (2000), reforça que, embora seja atribuída a função de liderar aos GNFs, na prática encontramos-os em papéis de treinadores e conselheiros. Inclusive, como recordam, frequentemente são superiores no quadro de funções a GFs, tendo de os avaliar.

No que diz respeito à Proposição A (nepotismo), o filho que exerce a Função A reforça que “não há despedimentos para dar lugar à família (...). Há uma regra da família em que só podem trabalhar no hotel os quatro filhos do fundador. É uma regra escrita havendo um protocolo em que primos, sobrinhos, tios não podem trabalhar na empresa pois, por exemplo, era extremamente complicado se trabalhasse com a cunhada e corresse mal (...), o filho de um amigo é um erro, porque se as coisas não correrem bem não se sentem depois à vontade com a pessoa.” No entanto, no que diz respeito à progressão na carreira, o segundo familiar (Função B) considera que há diferenças entre a progressão de familiares e não familiares, sugerindo que os familiares são beneficiados neste aspeto com progressões mais rápidas, mas justificando-se dizendo que há poucos familiares. Também a CNF que exerce a Função D refere que, quando o filho começou a trabalhar na área comercial, todos sabiam que ia ser o próximo Diretor Comercial. Embora a entrevistada considere isso normal fundamentando não se poder esperar nada de diferente, em termos de literatura estes aspetos poderão sugerir que, relativamente à progressão na carreira, os membros familiares têm um tratamento diferenciado dos membros não familiares. Não é assim surpreendente que, quando questionado sobre sugestões de retenção de talento, o executivo familiar (Função B) explique que a retenção de talentos não familiares é um desafio muito grande, existindo, nesse sentido, uma preocupação da família em manter a empresa atrativa para que os melhores profissionais queiram trabalhar no grupo. Estas medidas incluem a manutenção em aberto de cargos atrativos que não possam ser ocupados por familiares para que os CNFs possam sentir que há hipótese de progressão para Diretor Geral, Diretor Financeiro, Chefe de Receção ou de banquetes. Fazer sentir que as pessoas podem crescer, por exemplo, de vendas para chefe de vendas. Explica adicionalmente que o cargo mais apetecível é o de Diretor Geral, e que esse cargo nunca foi ocupado pela família.

Em relação à Proposição B (*familiness*), a segunda CNF entrevistada (Função D) também se sente motivada, apresentando como razões o bom ambiente e a falta de rotina por haver sempre

projetos novos e crescimento. Menciona ser uma família unida na qual são todos muito amigos e bem formados, e onde não sucede o que ela ouviu falar que acontece noutras empresas em que “é um a lixar o outro”. “Isso não se sente nesta empresa em que são todos diretores e remam todos no mesmo sentido.” Este comentário também vai ao encontro da Proposição J (Gestores familiares serem dignos de confiança) e, em simultâneo, à retenção de talentos prevista na proposição G (CNFs preferirem ENFs por menos complicações e brigas emocionais). Também o *familiness*, pela importância dada pela família ao carácter, pode influenciar o processo de recrutamento e seleção. Como o primeiro GNF (Função C) explica, o processo de recrutamento e seleção é o segredo mais bem guardado no hotel, sendo um processo formal, criterioso e com foco no carácter das pessoas. Lançam uma oportunidade, selecionam cerca de duzentas pessoas para uma avaliação de dois dias com todas as chefias envolvidas, são feitas entrevistas individuais, entrevistas de grupo, role play, entre outros, tendo uma taxa de rotatividade menor quando decorre este processo. Dá o exemplo do copo de *Moet Chandon*, em que tinham noventa pessoas a fazerem o teste e que vendiam uma bebida como se fosse *Moet Chandon* mas sem o ser e foram logo eliminados. Também isto está previsto pela literatura pois, apesar da competência também ser um fator chave (*Poza et al*, 1997), como Klein e Bell (2007) relembram, os proprietários familiares esperam frequentemente que haja adaptação cultural, sensibilidade a lidar com assuntos da família, preocupação e partilha dos valores e dos interesses da família. Como os autores referem, para os GFs é importante que os GNFs sejam merecedores de confiança, tenham coragem, credibilidade e humanidade. Becker et al (2005) também sugerem que competências profissionais como experiência prática e de liderança, conhecimento do setor, sentido claro do valor do dinheiro e risco, comprometimento empresarial, transparência e retidão são também importantes.

Neste caso, a Proposição C não se verifica como elemento desmotivador, pelo contrário, pois como a CNF (Função D) mencionou, “em momentos de dificuldades, durante um mês, os filhos optaram por não receber o salário. Foram os únicos salários que foram cortados. Os filhos têm uma excelente educação, são humildes e justos.” Também isto está previsto na literatura, nomeadamente por Dawson (2012) que refere que o capital humano familiar é único entre outros motivos, porque contrariamente aos CNFs, os GFs estão frequentemente dispostos a trabalhar sem serem pagos.

Não há indícios neste caso de qualquer exemplo que justifique a Proposição D.

Quanto à Proposição H, o GNF (Função C) explica que “O processo de avaliação é um processo formal dele para todos os que reportam a ele e por escrito no final do ano (...) e é igual para membros e não membros da família. (...)” diz que não se sente de forma nenhuma prejudicado nem beneficiado por não ser da família e que, mesmo ao nível dos outros trabalhadores, nunca sentiu sinal de que possam estar a sentir-se prejudicados. Por sua vez a GNF (Função D) considera que a empresa é justa por vezes e outras vezes não. O seu feitio choca com um dos administradores e até ficou surpreendida por ter tido avaliação máxima.

Em relação à Proposição I, o GNF na Função C exprime que viu a “Oportunidade de dar um passo na carreira pois um Diretor de Operações é como um Diretor Geral, e vi também aí uma oportunidade, e o que motiva a continuar no grupo apesar das inúmeras propostas que recebo é a liberdade, a confiança e o crescimento pois ainda há muitos projetos em desenvolvimento que acredito serão melhor desenvolvidos com a minha presença” e “Apesar de ter trabalhado em grandes grupos internacionais, vi neste projeto a oportunidade de aprendizagem, liberdade e criatividade maior do que nas multinacionais. Vi ainda a oportunidade de implementar tudo o que sabia que funcionava e fazer à minha maneira em vez das limitações das multinacionais.”

Pode-se ainda, neste caso, perceber inúmeros exemplos de aplicação da Proposição L. Em concreto, a Função A afirma: “Por exemplo, para as pessoas se sentirem parte da família, o fundador organizou um jantar em casa dele depois do *upgrade* do hotel que esteve fechado por dois meses.” E a pessoa entrevistada com a Função C explica que “são uma empresa que reconhecem o valor, de uma forma muito regular, das pessoas com quem colaboram. Também a forma como tratam as pessoas, com cordialidade, iniciativas...” “há *empowerment*, há apoio, há suporte e há cultura de espírito de equipa. O GNF trata do hotel como se fosse dele e transmite isso às pessoas e quando é preciso tirar o casaco e arregaçar as mangas são os primeiros a fazê-lo.” Há uma festa anual e menciona ainda o exemplo da corrida feita em beneficência do fundo de leucemia, para apoiar o ex-colega que tinha esta doença, e que teve uma grande adesão; na Função D: “Uma palmadinha nas costas e o reconhecimento são importantes e têm um empregado do mês com prémios, fazem uma festa para destacar os colaboradores que se diferenciam. No caso dos do topo há prémios de desempenho por objetivos, com prémio sem ser em remuneração mas sim em espécie com estadia no hotel no estrangeiro ou formação profissional. (...) Há dois anos, quando houve dificuldades, havia pessoas que não percebiam pois as taxas de ocupações eram boas e via-se

dinheiro a entrar, mas depois não havia dinheiro para os prémios. A retenção dos colaboradores é mesmo por lealdade. Se estivesse noutra hotel, ganharia mais.”

4.2.7 Caso 7

O grupo, com onze empreendimentos e novecentos e noventa e nove unidades de alojamento (quartos ou apartamentos) foi fundado em 1992, com a abertura de um hotel no sul do País. Este grupo não tem presença internacional. A atividade principal são os investimentos hoteleiros, mas tem também projetos ao nível de construção civil e imobiliária. A gestão, controlo e propriedade estão 100% na família: pai, mãe e três filhos com percentagens iguais. Primeira e segunda geração com pais e filhos em simultâneo. Foram entrevistadas três pessoas: familiar com Função A (*marketing and corporate sales director*), Função B (*empregado de restauração e bar*) e Função C (*estagiária há 1 mês no grupo*).

Neste caso é de se destacar a Proposição A (nepotismo), pois a familiar exerce uma função de chefia mas sem ter qualquer formação nem experiência prévia em hotelaria. Tem curso de *designer*, casada com o irmão mais velho, trabalhava anteriormente para o Estado onde não tinha funções de chefia, e pediu licença quando foi mãe para cuidar do filho. Entrou no grupo há cinco anos, imediatamente para uma função de chefia.

Também de se destacar aqui a Proposição F (do conhecimento mais idiossincrático da organização e, caso a oportunidade surja, haver recrutamento interno para futuros líderes em vez de recrutamento externo) pois, como a familiar entrevistada neste grupo menciona, para reter talentos é importante fazer o que eles fazem: valorizar muito os funcionários e gostar de os manter. Não gostam de rotatividade e preservam ao máximo as pessoas que trabalham com eles, dando oportunidades de crescer com o grupo. Em muitos dos hotéis do grupo, as pessoas começam como bagageiros e chegam a chefes de receção.

Este é também dos poucos grupos onde a CNF exercendo a Função B menciona “Empresa justa em termos de ordenado, sempre que a gente precisa de alguma coisa, apoio, neste aspeto ajudam muito os colaboradores”, podendo aqui a proposição L não ser vista como crucial.

Por fim, a CNF exercendo a Função C, encontra-se motivada pelo conhecimento até porque no país de origem (Cabo Verde) o turismo continuar a ser a área que mais emprega pessoas, por gostar de atender o público, por gostar da área de turismo e por estar a tirar um curso profissional de turismo. Estão aqui inerentes as teorias tradicionais de motivação, nomeadamente de *Maslow* de autorrealização, também visível na familiar que gosta do que faz, em particular de falar com o exterior e estabelecer parcerias.

Nota-se também neste grupo, nas pessoas entrevistadas, um clima de motivação. Embora a Proposição B (*familiness*) seja subjetiva de detetar e perceber se poderá estar por detrás desta motivação, é de realçar a ênfase na facilidade de comunicação e de discussão de ideias. Também a Proposição I, com menos burocracia e facilidade de seguir com as coisas para a frente sem se estar dependente de uma reunião para conseguir validar algo, é mencionado, embora pela Gestora Familiar. Cresceram em conjunto com cada um a dar sempre uma opinião no trabalho do outro.

4.2.8 Caso 8

Grupo com dois pequenos empreendimentos em Portugal, com um total de cento e quatro unidades de alojamento. Grupo fundado em 1980, presente em várias outras áreas para além da hotelaria e com presença internacional. Sociedade Anónima. Propriedade, gestão e controle 100% da família: dois irmãos. Transição entre a primeira e segunda geração. Duas pessoas entrevistadas, um familiar com 40 anos (Administradora e Diretora Geral) há oito anos no grupo e um Chefe de Receção (Função B) de 35 anos, há quatro anos no grupo.

Neste caso é de se destacar a Proposição A (nepotismo) pois quando este familiar foi questionado a resposta foi “Sim. Sem dúvida. Há pessoas da família que estão em determinados cargos de chefia pela confiança que a família neles deposita, apesar de poder haver pessoas mais qualificadas no mercado”. Também no seu próprio caso, apesar de acreditar ter qualificações para tal, acredita que a progressão e acumulação de tarefas de Administração de Direção Geral não teriam sido tão rápidas se não fosse uma empresa da sua própria família. Também de se destacar a Proposição F (*mentoring*), pois o GF entrevistado afirma que aprendeu tudo com a antiga Diretora

Geral que já lá não se encontra e acredita que esta se pode ter sentido ameaçada pela existência de familiares jovens com capacidade para exercer a função na empresa, procurando outro emprego. Ainda de se destacar na referida Proposição F (mas agora noutra vertente, no do conhecimento idiossincrático de se tornarem futuros líderes caso a oportunidade surja), o caso do outro CNF entrevistado que iniciou o seu trabalho na área comercial de uma outra empresa do mesmo grupo que não de hotelaria. Quando abriram a segunda unidade hoteleira, foi convidado a vir como Rececionista, passou depois a *Night Auditor*, depois a Chefe de Recepção e passou a Diretor Comercial, tudo no espaço de 3 anos.

Em relação à Proposição C, neste caso verifica-se o contrário pois também aqui o GF (Função A) menciona “Sim, tive de prescindir de bastantes salários para fazer obras no hotel para angariar mais clientes e manter o negócio. Apesar do negócio ser da família, sentia-me pessoalmente comprometida e não me sentia bem com a minha consciência naquela fase a retirar salários do hotel.”

Também a Proposição G aqui é de destacar, tendo o CNF tido que gerir cognições complexas ainda que a executar tarefas simples, apenas para não magoar uma das partes, uma vez que havia brigas e complicações emocionais na chefia familiar que passava para hierarquias inferiores. Por outro lado, de destacar entre os colegas a Proposição I (bom ambiente entre colegas) e também um nível de colegialidade e informalidade tanto entre colegas como entre o CNF e cada uma das chefias familiares individualmente (em funções diferentes com quem mantinha boas relações em ambos os casos), tendo a liberdade de implementar as suas ideias.

Os salários são os da média do mercado, ou seja, são baixos pois os ordenados praticados na hotelaria são baixos comparativamente com outros ramos (relevante a Proposição L).

4.2.9 Caso 9

Grupo com dois empreendimentos e cinquenta e nove unidades de alojamento (quartos ou apartamentos). Dois pequenos hotéis de cinco estrelas, de charme, bem localizados na zona de Grande Lisboa, um dos quais a ocupar uma antiga residência aristocrática do século XIX. Total de sessenta e cinco trabalhadores. Propriedade, controle e gestão da família. Em processo de transição da primeira para a segunda geração embora, neste momento, tanto a primeira como a segunda geração estejam presentes na gestão do hotel. Pai com quatro filhos, dos quais apenas um está a auxiliá-lo. Dois entrevistados: um Diretor Geral, familiar de trinta e oito anos, há catorze anos a trabalhar no grupo, aqui designado como tendo a Função A, e um não familiar, chefe de receção, com trinta anos de casa, aqui designado como tendo a Função B.

A Proposição A (nepotismo) também aqui se verifica: o familiar, após estágio no hotel do tio, voltou ao hotel dos pais, onde esteve mais ligado às vendas. A Diretora Comercial da altura “já sabia que mais cedo ou mais tarde seria eu a assumir aquela função, por isso não estava muito interessada em continuar e agarrou uma outra proposta noutra local”. Também isto confirma a segunda parte da Proposição F.

Relativamente à Proposição C, quando questionado se já tinha sentido estar a manter a empresa apesar do prejuízo, explicou que há um ano e meio, com a crise, estavam numa fase muito complicada tendo havido sacrifícios pessoais e de imóveis.

Em relação à Proposição B (*familiness*), a equipa existente identifica-se com as tradições e competências do fundador mas não do seu filho (sucessor). Como *Lansberg* (1988) sugere, esta empresa pode resistir e como que conspirar contra o planeamento da sucessão, sendo este último fator identificado como um dos mais importantes motivos pelos quais as EFs não sobrevivem (*Lansberg*, 1988:119). Aparenta, neste caso, haver uma relutância dos CNFs seniores em trocar uma relação pessoal com o fundador para uma relação mais formal com o sucessor. Na maioria dos casos, estes gestores desenvolveram laços únicos com os fundadores muito além dos parâmetros do contrato de trabalho (*Lansberg*, 1988:129). *Beckhard* e *Dyer* (1983) também sublinham algumas preocupações com as quais os CNFs seniores se podem defrontar, nomeadamente “será que quero a minha carreira nas mãos do sucessor?”, “Se a gestão executiva estiver sempre na família será que

pretendo estar sempre em posições secundárias?”, “Será que posso confiar na nova liderança para fazer o negócio crescer?” (Beckhard e Dyer, 1983:7,8). Uma resposta negativa a estas questões pode levar a que eles resistam ao planeamento da transição de uma geração para a outra, que é o que aparenta estar a acontecer neste caso. Isto pode constatar-se quando o atual GF diz que o “que menos gosta é que algumas das pessoas que já trabalham no hotel há muitos anos, por vezes recorrem ao seu pai ou mãe quando não gostam de algo que ele tenha feito ou dito enquanto Diretor Geral, em vez de lhe dizerem diretamente” e ainda que “sente alguma resistência na área de cozinha e quartos na avaliação “olha este, agora vem me ensinar a cozinhar”. Para além disso, a opinião do CNF, Função B, “Sei que é uma pessoa que estudou hotelaria embora não sei se tenha acabado ou não. Não está em causa a pessoa, mas eu acho que não é bem a área dele. Adapta-se. Precisava de um perfil mais extrovertido para desempenhar essa função. A área dele é mais financeira. O que eu gostava era que se pedisse uma opinião a quem está mais dentro do assunto. É uma pessoa um pouco tímida e isso ressent-se um pouco no contacto com os funcionários”. Adicionalmente, talvez este CNF sinta que ele poderia progredir na carreira se não fosse pelo GF, pois profere as seguintes palavras: “talvez com outros estímulos e mentalidades em termos de Administração”. Por outro lado, parte desta informação confirma a não perceção deste colaborador da Proposição J (fortes competências de comunicação) neste sucessor, filho do fundador.

Regressando à Proposição F, mas agora em relação ao CNF entrevistado e não ao que serviu de *mentor*, ela pode ser comprovada no exemplo deste CNF que está no hotel há cerca de trinta anos, tendo iniciado como porteiro, passando depois à receção e a Chefe de Receção quando abriu uma nova unidade.

4.2.10 Caso 10

Grupo de charme com três hotéis com restaurante e um restaurante que figura no guia Michelin em Lisboa. Foi entrevistado o fundador (atual gestor de aproximadamente quarenta anos). Para além do executivo familiar acima mencionado, foi ainda entrevistada uma executiva originalmente não familiar.

De acordo com a literatura, para alguns autores como *Miller et al* (2007), que distinguem EFs de empresas “*lone founders*”, este grupo não seria uma EF e daí que a literatura mencione que as descobertas são altamente sensíveis à definição utilizada das EFs, bem como à natureza da amostra.

Também a investigação de *Klein e Bell* (2007), quando afirmam que o potencial candidato também pode tomar em consideração as suas expectativas relativamente ao proprietário ou gestor proprietário familiar, pode ser aplicável ao caso da CNF (Função B): “No local onde trabalhava antes, conheci o atual proprietário e já lidava com ele. Depois surgiu a oportunidade e estou cá há oito anos, trabalho diretamente com ele e é uma pessoa muito fácil de trabalhar, não sei se seria fácil encontrar outra pessoa como ele”.

Quanto à Proposição A, o GF diz: “O recrutamento é algo que fazemos de forma profissional e bem-feita (...) acho que fazemos uma gestão por vezes informal, descontraída e familiar. Se tiver que integrar um membro da família, a pessoa entra como outra qualquer.”

Por outro lado, o mesmo GF, numa outra parte da entrevista e noutro contexto, menciona que “o meu pai não está na gestão da empresa, temos alguns membros da família, nomeadamente arranjam os tuchos e cunhas para desempenharem cargos de forma pouco profissional. Como, por exemplo, a Diretora deste hotel que é minha prima. Há dois ou três casos, mas são pessoas que têm de fazer o seu trabalho como as demais, não são vistas como pessoas da família. Muitas vezes, numa fase mais inicial, há mais família mas depois a empresa cresce e os cargos ocupados pela família perdem peso. Há um conjunto de pessoas da família que pode não estar no dia-a-dia mas, apesar de tudo, são essenciais” (por exemplo, os seus irmãos advogados). “Tem vantagens e desvantagens. Põe tensão na família, às vezes, e os problemas da família que às vezes também os

há, têm o risco de poder entrar na empresa. Mas também são pessoas mais confiáveis, não é que façam melhor, às vezes, mas não irão fazer as coisas deliberadamente mal, são mais responsáveis pois isto também é delas. Portanto eu não tenho nenhum problema em trabalhar com membros da minha família”, sugerindo também, neste caso, a existência de nepotismo.

No que diz respeito à Proposição L, o GF menciona “Em termos de remunerações, estamos acima da média. Há impacto nas remunerações da avaliação em alguns casos variáveis, mais em cargos de direção, sendo a variável função dos resultados da unidade que diz respeito àquela pessoa. Isso pressupõe que haja uma performance provada, aceitável, boa. Se a pessoa não cumpre minimamente, não tem direito. Há aqui uma avaliação qualitativa. É um prémio consoante os resultados.” Por outro lado, a CNF reforça a Proposição L que diz que o salário é condição básica mas não suficiente e atribui importância a fatores ligados à Proposição B (*familiness*), Proposição I (informalidade e pouca burocracia) e Proposição J (humanismo, comunicação): “acho que, acima de tudo, temos aqui dentro alguma autonomia, o ambiente de trabalho e a facilidade com que facilmente, apesar de haver chefias, é muito fácil a uma pessoa de uma determinada unidade falar com o Presidente. À parte de chefias, nomeadamente a parte de operações, financeira, etc. são pessoas que já cá estão há muito tempo e, portanto, já conhecem as unidades de frente para trás e, como tal, a motivação não diria que seria na parte monetária, em especial neste setor de hotelaria, mas mais na autonomia e à vontade que existe. Houve se calhar chefias que já tiveram oportunidade de sair mas não o fizeram porque não sabiam o que iam encontrar lá fora. Não sabem com o que é que contam. Essa flexibilidade e boa relação/ambiente... Claro que não é tudo perfeito e por vezes há casos em que as pessoas acabam por sair. Já houve pessoas que após uma conversa com o diretor decidiram ficar, pelo que pode haver algum tipo de compensação em alguns casos. Aquele estilo quase ditatorial é muito complicado. Aqui não, as pessoas sabem que o Presidente está ali, naquela posição, e as pessoas falam com ele. E ele é uma pessoa muito humana nesse sentido e, se for preciso, diz a qualquer pessoa que diga “vou ter de sair o meu filho está doente”, é a primeira pessoa a dizer “nem sequer venha amanhã”. Nesse aspeto, esse lado mais humano é importante, há muitas coisas que nos compensam de outra maneira.”

A Proposição I também se destaca aqui novamente quando a não familiar B refere que “O ambiente de trabalho é muito bom, há flexibilidade de horários, o que é bom no caso de sermos mulheres, estabelecem-se laços de amizade e, para além disso, o facto de ser uma empresa pequena,

sem muitas burocracias e procedimentos pré-decididos, faz com que exista maior espírito de conversa e familiaridade, dando também mais oportunidades aos colaboradores para darem a sua opinião.”

Também o GF menciona que as maiores diferenças entre EFs e não familiares, na sua ótica, é que as não familiares “são empresas mais profissionais, com procedimentos mais rígidos, somos um bocado mais amadores em determinados aspetos, mas mais rápidos e flexíveis noutros. Diria talvez que, a rigidez/profissionalismo e o amadorismo/flexibilidade, sejam assim, as duas linhas mais diferentes em cada uma delas.” Confirma-se novamente a Proposição I.

4.2.11 Conclusões

As secções 4.2.1 a 4.2.10 apresentam a análise de cada caso, de acordo com o Quadro 4, das proposições tendo em conta a literatura, apresentadas no final do segundo capítulo, e que se podem sintetizar no quadro resumo abaixo:

Quadro 6 – Sumário dos casos analisados com base nas proposições e na literatura

Proposições	Casos em que se verifica	Casos em que não se verifica	Casos em que não se tem informação suficiente
A	1,2,5,6,7,8,9,10	--	3,4
B	1,4,5,6,7,9,10	--	2,3,8
C	--	2,6,8,9	Restantes
D	--	Todos	--
E	1,2	4,5	Restantes
F	1,2,4,6,7,8,9	--	Restantes
G	5,8,9	6	Restantes
H	1	6	Restantes
I	1,3,6,7,8,10	4	Restantes
J	1,5,6,9,10		Restantes
L	Todos		--

Fonte: Elaborado pela autora

Da análise do quadro pode verificar-se que, neste estudo de grupos hoteleiros familiares, o tema do nepotismo (Proposição A) definido por *Donneley* (1964:96) como o “avanço dos familiares com base na família em vez do mérito” continua a ser uma realidade em todos os casos, com exceção dos Casos 3 e 4 para os quais não se tem informação suficiente. Confirma-se principalmente na área da progressão da carreira, pois alguns dos entrevistados consideram que esta pode ter sido mais rápida do que se não estivessem inseridos numa EF. Embora as posições de topo (Administração) sejam entendidas por todos, familiares e não familiares, com uma certa

naturalidade, como funções destinadas aos membros da família e mais especificamente aos descendentes diretos do proprietário, há o esforço deliberado, por exemplo no caso 6 (um exemplo de um grupo distinguido com muitos prêmios), de deixar cargos de chefia apetecíveis para os CNFs, nomeadamente a função de Diretor Geral que nunca foi ocupada por um membro da família. Muitas vezes, dando novamente o exemplo do Caso 6, são percebidas vantagens pelo facto destes outros cargos de liderança serem ocupados por CNFs que podem trazer uma perspetiva menos emocional do negócio e formas de pensar diferentes que aportam valor à gestão hoteleira. Adicionalmente, quando os descendentes diretos não são suficientes para todas as posições, há o recurso a CNFs.

Há também, na maioria dos casos, um esforço para os familiares terem formação adequada às funções que vão abraçar e para não iniciarem as suas funções em cargos de chefia, com o objetivo de mostrarem a sua competência e serem respeitados pelos restantes colaboradores. Esta formação para cargos de chefia conduz-nos ao tema, também abordado pela literatura, da importância dos CNFs enquanto treinadores, conselheiros e mentores (Proposição F). Como se pode visualizar na tabela, a proposição F reflete muitos dos casos em que os CNFs de topo serviram de mentores e em que se aperceberam que as suas funções iriam ser, mais cedo ou mais tarde, ocupadas por elementos da família. Assim, os CNFs de topo acabaram por procurar novas oportunidades, não permitindo a estes hotéis a retenção destes talentos, como exemplificado nos Casos 6, 8 e 9. Por outro lado, nomeadamente no Caso 1, a maior dimensão do grupo já permitiu que o mentor não se sentisse ameaçado por vir a perder o lugar e que, pelo contrário, provavelmente até se sentisse motivado e útil por poder auxiliar um membro da família. Este membro da família gere atualmente dois dos hotéis de um grupo de sessenta e cinco empreendimentos turísticos.

A literatura tem abordado o *familiness* (Proposição B) e não é de se descurar que, em pelo menos seis dos casos pertencentes ao grupo dos *tops 20*, esse sucesso possa ser explicado por esta potencial vantagem competitiva que diferencia as EFs das não familiares, podendo ser uma mais-valia na retenção de CNFs de topo.

No que diz respeito à Proposição C, pelo menos quatro dos casos analisados demonstraram a importância dada pela família no longo prazo em detrimento da gratificação das necessidades imediatas da família pelo que, no estudo destes casos em concreto, não aparenta haver sentimentos de injustiça dos CNFs que levem à não retenção de talentos por esse motivo.

Nenhum dos casos analisados provou que os executivos não pertencentes à família fossem utilizados como “bodes expiatórios”, contrariando a Proposição D sugerida pela literatura, não limitando nesse sentido a retenção de talentos.

No que diz respeito à ideia sugerida por *Sharma (2004)* e *Blumentritt et al (2007)* de que a investigação existente recai essencialmente sobre a monitorização dos CNFs e não sobre a motivação deles, havendo, como tal, uma maior concentração no que os GNFs podem fazer pelos seus empregadores e não o contrário (Proposição E), verifica-se o seguinte: por um lado há dois exemplos, Casos 1 e 2, em que efetivamente há uma maior concentração na monitorização dos CNFs; por outro lado, há dois exemplos em que isso não é comprovado como nos Casos 4 e 5. De facto, nos Casos 1 e 2 há uma grande valorização pelos empregadores do fator financeiro, sendo a cultura orientada para resultados e contenção de custos, remetendo o capital humano, visto como um passivo exigido pela atividade, para um nível de importância mais secundário. Em contrapartida, nos Casos 4 e 5, existe uma valorização do fator humano, ou seja, uma cultura orientada para as pessoas na qual o capital humano é visto como um ativo no qual é crucial investir. Estas duas abordagens diferentes têm impactos totalmente diferentes na motivação e na retenção de talentos de CNFs de topo, como se pode constatar pela análise das entrevistas. Provavelmente isto pode justificar que, tanto o Grupo 4 como 5, tenham hotéis premiados no *site tripadvisor*, contrastando com os Grupos 1 e 2 que, apesar de terem um número significativamente superior tanto de empreendimentos turísticos como de unidades de alojamento, não conseguiram esta avaliação nesse site comparativo de hotéis baseado nas pontuações dadas pelos clientes. Já o Grupo 4 tem hotéis premiados em 2015 constando dos *top 25* em termos de serviços, e também o Grupo 5 tem alguns dos seus hotéis nos tops da região quando avaliado pelos clientes do referido *site*.

Regressando à Proposição F, mas desta vez numa perspetiva de conhecimento idiossincrático da organização que permita que, quando a oportunidade surja, esses CNFs sejam os primeiros a serem escolhidos, constataram-se inúmeros exemplos, nos diferentes casos práticos analisados, de recrutamento interno e de progressão interna de cargos inferiores a cargos hierarquicamente superiores.

Em pelo menos três dos casos foram detetadas complicações emocionais associadas às EFs como brigas emocionais (Proposição G) que acabam por influir nas hierarquias inferiores, nomeadamente nos Casos 5, 8 e 9. Há, no entanto, provas que o Caso 6 é contrário aos exemplos

apresentados. Isto é sugerido pela CNF por tratar-se de “uma família unida e em que são todos muito amigos e bem formados, e que não acontece o que ela ouve falar que acontece noutras empresas em que “ é um a lixar o outro”.

No que diz respeito à teoria de *Adams (1963)*, complementada pela teoria de *Latham e Pinder (2005)*, há apenas um exemplo que comprova a literatura mas, como em simultâneo há um outro caso que não comprova a literatura, não se consegue tirar quaisquer ilações para esta amostra.

Quanto ao nível de informalidade e menor burocracia por forma a atrair por esta via talentos de topo (Proposição I), constatou-se que para esta amostra efetivamente as EFs provaram ser mais flexíveis e ágeis na resposta, permitindo não só um maior grau de autonomia mas também um implementar de ideias e visões próprias tal como é claramente demonstrado pelo CNF de topo no Caso 6. Também o ambiente de proximidade e familiaridade, não só entre os colaboradores como também com as pessoas de hierarquias superiores, é mais visível, sendo um importante fator que permite atrair e reter talentos. Apenas dois casos de exceção a esta informalidade e falta de burocracia foram relatados: o Caso 1 (pela já enorme dimensão do grupo) e o Caso 4 (por a empresa ter crescido e terem sido criadas burocracias, mas sem ter deixado de ser uma estrutura familiar).

Os traços sociais como os GFs serem dignos de confiança, terem fortes competências de comunicação, serem humanos, terem carácter, terem um certificado universitário, terem experiência prática e um estilo de liderança cooperativo (Proposição J) também foram aspetos considerados como extremamente importantes para os CNFs. Isto por forma a garantir a sua lealdade e permitir reter os talentos de topo que mencionaram estas características.

Por fim, mas não menos importante, as características extrínsecas como o salário foram abordadas em todos os casos exceto num. Nesta última exceção em que esta questão não foi levantada, as pessoas estão motivadas presumindo-se que esta necessidade básica está suprimida. Nos casos em que o tópico dos ordenados foi mencionado, foi por desmotivação. Os motivos apresentados para a desmotivação foram o facto de os salários serem baixos ou estarem abaixo da média do mercado, ou não acompanharem a avaliação criando sentimentos de injustiça, ou não haver necessidade de uma política de salários elevados em cargos de relevância pelo facto das funções primordiais estarem concentradas na família, ou só nos cargos de topo haver essa

preocupação. Por outro lado, houve exemplos dados pelos próprios CNFs de pequenas ações e incentivos que deveriam ser utilizados onde trabalham para atrair e reter profissionais de talento.

4.3 Análise Entre Casos

4.3.1 Fase da Pré-Contratação

Como *Klein e Bell* (2007) explicam, para se iniciar o processo de pré-contratação é necessário o proprietário considerar a hipótese de empregar um GNF. Por exemplo, no Caso 6 a necessidade surgiu porque existe a regra de que o cargo de Diretor Geral nunca é ocupado por ninguém familiar. Estes autores também dão o exemplo de que esta contratação pode dever-se à insuficiência de familiares. Por exemplo, o GF no Caso 9 sente que falta um familiar responsável pela parte financeira (um dos seus irmãos), pois acredita que a parte financeira e a comercial são essenciais.

Por outro lado, tal como mencionado pelos referidos autores, também é necessário os GNFs desejarem juntar-se à EF.

Como anteriormente visto, muitos CNFs qualificados podem preferir ENFs a EFs. Isto é compreensível através da análise do Anexo C, da qual se depreende que há nesta amostra aspetos potencialmente desmotivadores relacionados com as Proposições G, I e J, mais concretamente nos Casos 5 e 9, em que se confirma a existência de complicações emocionais (Proposição G); no Caso 9 em que se constatou por parte do CNF uma falta de confiança nas competências do líder, filho do fundador (Proposição J), e no Caso 4 por a empresa, ao ter crescido demasiado depressa, se ter tornado muito burocrática apesar de manter a estrutura familiar (Proposição I).

No entanto, do estudo das mencionadas proposições, o que mais sobressai são as motivações causadas derivadas da informalidade e da menor burocracia (Proposição I). Estas são mencionadas em diversos casos: no Caso 1, Função C: “menos burocracia com um só acionista a decidir”; Caso 3, Função A e B: sentimento de motivação em ambas as pessoas entrevistadas pelo bom ambiente (teorias tradicionais de necessidades de motivação de afiliação) e pouca burocracia; GNF C do

Caso 6: “Apesar de ter trabalhado em grandes grupos internacionais vi neste projeto a oportunidade de aprendizagem, liberdade e criatividade maior do que nas multinacionais. Vi ainda a oportunidade de implementar tudo o que sabia que funcionava e fazer à minha maneira em vez das limitações das multinacionais.”; CNF B, Caso 10: “O ambiente de trabalho é muito bom, há flexibilidade de horários, o que é bom no caso de sermos mulheres, estabelecem-se laços de amizade e para além disso, o facto de ser uma empresa pequena, sem muitas burocracias e procedimentos pré-decididos, faz com que exista maior espírito de conversa e familiaridade dando também mais oportunidades aos colaboradores para darem a sua opinião.”; Caso 7, GF A: menos burocracia e facilidade de seguir com as coisas para a frente sem se estar dependente de uma reunião para conseguir validar algo; Caso 8, CNF B: nível de colegialidade e informalidade tanto entre colegas como com cada uma das chefias familiares com quem mantinha boas relações em ambos os casos, tendo a liberdade de implementar as suas ideias.

Pelo facto da hotelaria em Portugal ser um mercado em que todos se conhecem, é possível e provável que os GNFs qualificados averiguem e consigam informações sobre a empresa, seus proprietários, bem como sobre a boa ou má reputação da empresa, por conhecimento próprio ou por intermédio de outros participantes deste mercado antes de integrarem o Grupo. A título de exemplo, como a CNF B no Caso 10 esclarece, corroborando em simultâneo a Proposição J no que diz respeito às fortes competências de comunicação que os CNFs procuram nos líderes, “no local onde trabalhava antes, conheci o atual proprietário e já lidava com ele, depois surgiu a oportunidade e estou cá há oito anos, trabalho diretamente com ele e é uma pessoa muito fácil de trabalhar, não sei se seria fácil encontrar outra pessoa como ele. (...) Apesar de haver chefias, é muito fácil para uma pessoa de uma determinada unidade falar com o Presidente”.

Não obstante, frequentemente, os CNFs não têm informação suficiente de antemão e, nesse caso, para se desejarem juntar à EF há outros aspetos motivadores abordados diversas vezes por diferentes entrevistados, como:

- o prestígio e a notoriedade do grupo:
 - Caso 1, CNF Função F: “uma marca já muito conhecida e notória no mercado internacional ao nível turístico”; Caso 1, Função D: “a formação da marca é muito relevante na retenção do talento. As marcas são muito fortes e as pessoas identificam-se muito com a dimensão e com a pressão da marca.”;

- a presença em mercados internacionais:
 - Caso 1, CNF Função F: “Perspetivas que a empresa pode dar de estabilidade e de evolução, o facto de ser uma empresa internacional”;
- a sua dimensão:
 - Caso 1, CNF Função D: “As pessoas sentem muito orgulho de ser a maior empresa, da marca ser muito conhecida, os maiores em todos os aspetos”;
 - Caso 1, Função C: "Motivações atuais para ficar: ser um grande grupo (...) a projeção nacional e internacional;
- a solidez e estabilidade que apresentam:
 - Caso 5, CNF Função B: “motivada pela solidez do grupo”;
- o potencial de crescimento do negócio:
 - Caso 4, Função B: “O facto de ser uma empresa em crescimento, uma marca em crescimento, um desafio, e onde acredita ter grande potencial para desenvolver a carreira; é importante o tipo de trabalho, o desafio que se apresenta”;
 - Caso 4, Função C: “O crescimento que a empresa tem tido nos últimos anos, que apresenta uma evolução possível na carreira e acha que isso é importante.” Sente-se motivada por a deixarem participar na criação de novos produtos;
 - Caso 1, CNF Função C: “eu sei que o grupo amanhã pode ser bem maior do que o que é hoje, é desafiante para todos, há perspetivas de crescimento porque há mais áreas geográficas.”.

Efetivamente, a imagem corporativa da empresa pode ser um fator promotor da vontade de pertencer à equipa de trabalho por poder gerar um sentimento de orgulho. Recordando a literatura das teorias tradicionais da motivação, falamos das necessidades de reconhecimento, apreciação, admiração, importância e dignidade. Conforme refletido no Quadro 2, estas necessidades têm diferentes designações conforme se trate de Maslow, Herzberg, Alderberg ou McClelland. Também a estabilidade financeira e o facto de saberem que a sua remuneração não corre risco e que é feita atempadamente são fatores importantes que conferem segurança, sendo uma razão de satisfação. Aqui, de acordo com as teorias tradicionais de motivação, estamos a relembrar as necessidades de segurança. Isto é exemplificado no Caso 2, CNF Função A: “Não passamos por um momento fácil. Trabalho nesta empresa porque preciso de facto” ou no Caso 7, CNF B:

“Empresa justa em termos de ordenado, sempre que a gente precisa de alguma coisa, apoio, neste aspeto ajudam muito os colaboradores.”

O Anexo C pode permitir uma melhor visualização de alguns dos exemplos acima expostos.

4.3.2 Fase do Recrutamento e Seleção

Como visto anteriormente, o nepotismo (Proposição A) definido por *Donneley* (1964:96) como o “avanço dos familiares com base na família em vez do mérito”, continua a ser uma realidade em todos os casos, com exceção dos Casos 3 e 4 para os quais não se tem informação suficiente. Isto pode constatar-se no Caso 7, no qual a GF ocupa uma posição de liderança mas sem ter formação e experiência prévia em hotelaria. Tem curso de *designer*, casada com o filho mais velho, trabalhava anteriormente para o Estado onde não exercia funções de chefia, pediu licença quando foi mãe para cuidar do filho e há cinco anos entrou no grupo imediatamente para uma função hierárquica superior; a GF no Caso 1: “o fazer parte da família ... não tenho ganho nada com isso para além da oportunidade inicial”; a GF no Caso 8: “Sim. Sem dúvida. Há pessoas da família que estão em determinados cargos de chefia pela confiança que a família neles deposita apesar de poder haver pessoas mais qualificadas no mercado” e o GF no Caso 10: “Temos alguns membros da família, nomeadamente arranjam os tachos e cunhas para desempenharem cargos de forma pouco profissional. Como por exemplo, a Diretora deste hotel que é minha prima.”

Apesar do acima exposto e embora também no Caso 6 haja nepotismo, neste último sente-se nitidamente uma preocupação por parte dos dois GFs entrevistados em reter talentos. Por exemplo, o GF Função A, justifica-se que “Não há despedimentos para dar lugar à família. (...) Há uma regra na família em que só podem trabalhar no hotel os quatro filhos do fundador. É uma regra escrita havendo um protocolo e primos, sobrinhos, tios não podem trabalhar na empresa pois por exemplo era extremamente complicado se trabalhasse com a cunhada e corresse mal (...) o filho de um amigo é um erro, porque se as coisas não correrem bem não se sentem depois à vontade com a pessoa.” Adicionalmente, este GF sugere que para haver a retenção de talentos deve haver regras, nomeadamente, após a integração dos familiares, a necessidade de os não familiares sentirem que os familiares estão lá pela verdadeira competência e não só pelo nome, dando o exemplo dele

próprio que sentia que tinha que provar que não estava só por pertencer à família, sendo uma preocupação dele que as pessoas acreditassem que estava na organização por ser competente.

Como o primeiro GNF (Função C) explica, o processo de recrutamento e seleção é o segredo mais bem guardado no hotel, sendo um processo formal, criterioso e com foco no carácter das pessoas. Lançam uma oportunidade, selecionam cerca de duzentas pessoas para uma avaliação de dois dias com todas as chefias envolvidas, são feitas entrevistas individuais, entrevistas de grupo, role play, entre outros, tendo uma taxa de rotatividade menor quando decorre este processo. Dá o exemplo do copo de *Moet Chandon* em que das duzentas pessoas, noventa tentaram vender uma bebida como se fosse *Moet Chandon* mas sem o ser e foram imediatamente eliminados. Por um lado isto é previsto pela literatura pois embora *Poza et al* (1997) mencionem que a competência é também um fator chave, Klein e Bell (2007) explicam que os proprietários familiares esperam frequentemente que haja uma adaptação cultural, sensibilidade a lidar com assuntos da família, preocupação e partilha dos valores e interesses da família como uma crença interna, serem merecedores de confiança, coragem, credibilidade e humanidade. Becker et al (2005) também sugerem que as competências profissionais, tais como experiência prática e de liderança, conhecimento do setor, um sentido claro do valor do dinheiro e risco, comprometimento empresarial, transparência e retidão são também importantes. Por outro lado, o exemplo dado do *Moet Chandon* pode ser consequência do *familiness* (Proposição B), pois os CNFs mencionam tratar-se de uma família unida na qual são todos muito amigos e bem formados e que não acontece o que ela ouve falar que acontece noutras empresas em que “é um a lixar o outro”, podendo ser indício de carácter da própria família que, ao interagir com o negócio, influencia a sua estratégia, atribuindo também a família maior importância ao carácter dos seus colaboradores do que possivelmente outra família com diferentes valores faria.

Por fim, ainda em relação ao processo de recrutamento e seleção, de destacar no Caso 1 o programa *Growing Together* que procura internamente uma pessoa para ocupar uma função. Esta tendência para procurar primeiro internamente se alguém preenche os requisitos de uma determinada função foi também evidenciada nos Casos, 4, 7, 8 e 9. Isto vai de encontro à literatura pois, como Klein e Bell (2007) constatam, a taxa de fracasso aparenta ser superior com o recrutamento externo.

O Anexo D pode permitir uma melhor visualização de alguns dos exemplos acima expostos.

4.3.3 Fase de Avaliação Mútua da Performance e Comportamento

A Proposição G é determinante aqui, havendo diversos exemplos que comprovam a existência de conflitos internos entre proprietários levando a que os CNFs tenham de gerir cognições complexas, ainda que a executar tarefas simples. Isto pode efetivamente ser um fator desmotivador com repercussões negativas na retenção de talentos a médio/longo prazo. Exemplos desta situação são visíveis no anexo E. O mais marcante será talvez o do Caso 9, em que o CNF desabafa que, “por vezes sente-se uma falta de convergência de opiniões da parte da Administração e isso ressentem-se um pouco nos trabalhadores (ficam um pouco baralhados). A meu ver essa é a desvantagem nos casos familiares”. Esta ideia é partilhada pelo próprio GF no Caso 9, num outro contexto. Também de destacar que o CNF no Caso 8, Função B, teve de gerir cognições complexas, ainda que a executar tarefas simples, para não magoar nenhuma das partes uma vez que havia brigas e divergências de opiniões na chefia familiar que passavam para hierarquias inferiores.

Embora não tenham apresentado como fatores desmotivadores, tanto a CNF B do Caso 4 como a CNF A do Caso 5, afirmaram ter tido de gerir cognições complexas e, quando questionada sobre mais detalhes, a CNF do Caso 5 foi perentória em responder “prefiro não exemplificar”. Por fim, de mencionar o CNF no Caso 1, Função C: “Há pessoas que se preocupam mais com a sua projeção para fora... pequenas guerras entre chefias... coisas que não são compatíveis com a dimensão do grupo”, embora não se saiba se os dois administradores a quem este CNF se refere pertencem ou não à família.

Em relação à Proposição C, verificou-se o contrário, ou seja, os familiares deram maior importância ao longo prazo em detrimento do curto prazo pois, em situações de crise, em quatro casos diferentes, os familiares tiveram de prescindir dos salários. Comprova-se assim a literatura existente que afirma que “o capital humano dos membros da família em EFs é único porque, contrariamente a colaboradores não pertencentes à família, estão frequentemente dispostos a trabalhar sem serem pagos” (Dawson, 2012). Exemplos dos casos e das transcrições são como se seguem: GNF Caso 6, Função D: “Em momentos de dificuldades, durante um mês, os filhos optaram por não receber o salário. Foram os únicos salários que foram cortados. Os filhos têm uma excelente educação, são humildes e justos.”; GF Caso 9, Função A, quando questionado se já tinha

sentido estar a manter a empresa apesar do prejuízo, explicou que, há um ano e meio, com a crise, estavam numa fase muito complicada tendo havido sacrifícios pessoais e de imóveis. GF Caso 8, Função A: “Sim, tive de prescindir de bastantes salários para fazer obras no hotel para angariar mais clientes e manter o negócio. Apesar do negócio ser da família sentia-me pessoalmente comprometido e não me sentia bem com a minha consciência naquela fase a retirar salários do hotel.” Também no Caso 2, há uma política de contenção total de custos, tanto ao nível da empresa como ao nível da família que vive modestamente e sem ostentações, não havendo perceção da gratificação imediata das necessidades da família em detrimento da promoção de longo prazo da EF;

O exposto acima comprova a literatura existente, que tem mostrado que os resultados financeiros não são o único objetivo destas empresas que, muitas vezes, mostram uma enorme preferência por objetivos não financeiros como coesão, continuidade e reputação (Colli, 2012).

A Proposição D, que tinha sido derivada da literatura mas que, como os próprios autores tinham mencionado, era uma hipótese teórica que ainda não tinha sido testada, não se verificou em nenhum dos casos desta amostra.

De realçar novamente a importância da Proposição J, desta vez nesta fase de avaliação mútua, pois a seriedade, a honestidade e o ser digno de confiança, por parte da família proprietária, são fatores cruciais para reter os talentos a médio e longo prazo.

Por fim, de salientar que há semelhanças dos resultados desta amostra com o estudo de Reid e Adams (2001). Em primeiro lugar porque, também aqui, a percentagem de EFs que reportaram utilizar um sistema formal para avaliação dos membros da família é pequena. Em segundo lugar, à semelhança das conclusões destes autores, também nesta amostra as gerações de proprietários mais novos têm tendência para aplicar práticas de RH mais formais, contrariamente às gerações anteriores.

O Anexo E pode permitir uma melhor visualização de alguns dos exemplos acima expostos.

4.3.4 Sistema de Remunerações/Compensações

O estudo de *Reid e Adams* (2001) que reflete que o pacote remuneracional não acompanha as avaliações é, nesta amostra, uma realidade, nomeadamente no caso da CNF A no Caso 3, que mostra claramente o seu descontentamento perante esta situação.

Tal como a Proposição L menciona, apesar da natureza simplista da teoria de *Maslow* (1970), ela não deixa de ser extremamente útil ao gestor hoteleiro familiar.

Na realidade, tal como *Panwar e Gupta* (2012) indicam, na maior parte da literatura, o salário, necessidade básica abordada anteriormente nas teorias de conteúdo no Quadro 2, tem um papel importante na motivação dos colaboradores de hotéis.

As pesquisas realizadas por *Charles e Marshall* (1992) a duzentos e vinte e cinco colaboradores da área da hospitalidade nas Caraíbas, mostraram que os colaboradores colocam bons salários e boas condições de trabalho como o primeiro e segundo fator motivacional mais importante.

Por sua vez, a investigação de *Simons e Enz* (1995), a duzentos e setenta e oito empregados de doze hotéis diferentes localizados entre os Estados Unidos e o Canadá, revelou que os colaboradores na área da hospitalidade sentem-se mais motivados em primeiro lugar pelos bons salários, e em segundo lugar pela segurança no trabalho. Embora a Proposição L, ao propor que apesar das condições extrínsecas não serem fator suficiente para reter profissionais de talento de topo, não deixam de ser uma condição necessária a que se deve estar atento, vá ao encontro à teoria de *Herzberg* (1968), possivelmente os estudos acima poderão ser mais justificáveis utilizando a teoria de *Mullins* (2001), revertendo novamente ao Quadro 2, onde estão aplicadas as teorias de conteúdo à hotelaria. Isto porque, esta teoria explica que o estudo de *Herzberg* (1968) se baseou nos resultados de duzentos engenheiros e contabilistas e não nas pessoas que, na hotelaria, a gerência mais pretende motivar que são as que têm empregos monótonos, repetitivos e desinteressantes. Por isso, acredita na possibilidade destes trabalhadores terem poucas expectativas de satisfazer necessidades maiores e como tal darem maior importância aos fatores higiénicos.

A amostra selecionada, contrariamente aos estudos acima mencionados, procura analisar apenas a retenção de recursos de talento. Assim, uma pequena conclusão dos casos, no que diz respeito à Proposição L, foi feita na secção 4.2.11, onde mostra que as características extrínsecas como o salário foram abordadas em todos os casos exceto num. O caso em que não foi mencionado foi no Caso 4, em que ninguém menciona os salários como ponto fraco possivelmente por esta necessidade básica estar suprimida. Também há registos neste caso, que vão ao encontro da Proposição L, de incentivos tais como opções de carreira e promoções internas. Este pode ser um exemplo de retenção de talentos. Também no Caso 7, o CNF B menciona que as pessoas se sentem apoiadas “Empresa justa em termos de ordenado, sempre que a gente precisa de alguma coisa, apoio, neste aspeto ajudam muito os colaboradores.” O Caso 6 pode ser um exemplo de uma empresa que procura reter talentos. Nomeadamente, o GF Função A: “Por exemplo, para as pessoas se sentirem parte da família, o fundador organizou um jantar em casa dele depois do *upgrade* do hotel que esteve fechado por dois meses.”; GNF, Função C: explica que “são uma empresa que reconhecem o valor, de uma forma muito regular das pessoas com quem colaboram. Também a forma como tratam as pessoas, com cordialidade, iniciativas...”, “há *empowerment*, há apoio, há suporte e há cultura de espírito de equipa. O GNF trata do hotel como se fosse dele e transmite isso às pessoas, e quando é preciso tirar o casaco e arregaçar as mangas são os primeiros a fazê-lo.”. Há uma festa anual e recorda ainda o exemplo da corrida feita em beneficência do fundo para apoiar o ex-colega que tinha leucemia e que teve muitos adeptos. A GNF, Função D: “Uma palmadinha nas costas e o reconhecimento são importantes e têm um empregado do mês com prémios, fazem uma festa para destacar os colaboradores que se diferenciam. No caso dos do topo há prémios de desempenho por objetivos, com prémio sem ser em remuneração mas sim em espécie com estadia no hotel no estrangeiro ou formação profissional. (...)”. Este último exemplo vai ao encontro da teoria do reforço (1904-1990): reforçar comportamentos desejados e ignorar ou punir os não desejados (Quadro 3).

Por outro lado, esta profissional lembra que, “Há dois anos, quando houve dificuldades, havia pessoas que não percebiam pois as taxas de ocupações eram boas e via-se dinheiro a entrar mas depois não havia dinheiro para os prémios. A retenção dos colaboradores é mesmo por lealdade. Se estivesse noutra hotel ganharia mais.”

Nos restantes casos em que se comentaram os salários, foi por desmotivação derivado ao facto de serem baixos, por estarem abaixo da média do mercado, por não acompanharem a avaliação sentindo-se injustiçados, por não haver necessidade de uma política de salários elevados em cargos de relevância, explicado pelo facto das funções primordiais estarem concentradas na família ou, por fim, por só nos cargos de topo haver essa preocupação. Por outro lado, houve exemplos dados pelos próprios CNFs de pequenas ações e incentivos para atrair e reter profissionais de talento.

O conselho de *Klein e Bell* (2007) de que, por forma a recrutar e reter executivos de qualidade as EFs devem competir com as ENFs no que diz respeito a pacotes salariais dos GNFs, aparenta estar a ser seguido. Pode constatar-se por exemplo no Caso 6, em que a família proprietária admite dar ordenados competitivos no mercado apenas a posições de hierarquia superior.

À semelhança dos resultados de *Carrasco-Hernandez e Sánchez-Marin* (2007) em relação ao misto do pagamento, também nestas EFs estudadas o salário fixo tem um peso maior no global do pacote salarial. Os prémios e outras percentagens de ordenado variáveis são utilizadas apenas em cargos superiores.

Resumindo, se nos cargos inferiores a compensação pode ser crucial por se tratar de um trabalho rotineiro, para efeitos de retenção de cargos de talento, os entrevistados sentem que no ramo hoteleiro a compensação monetária é importante mas não serve de ferramenta de retenção, até porque é um setor que pela própria natureza paga mal e em que os salários são baixos. Em alguns dos casos, também a atual conjuntura económica não auxilia a mudança. Como exemplo, o Caso 9, Função B: “Tendo em conta o número de pessoas que gere, talvez pudesse receber um pouco mais, mas hoje em dia como as coisas estão, sinto que dificilmente teria opção de ganhar mais noutra local e como gosto muito do que faço supero isso.” Ou, no Caso 2 em que a CNF diz abertamente, “Não passamos por um momento fácil. Trabalho nesta empresa porque preciso de facto”. Estes dois exemplos vão ao encontro da teoria de *Vroom* (1964): permanecer ou deixar o emprego depende muito do estado do mercado de trabalho – se o mercado for escasso, a força para abandonar trabalho é mais fraca (Quadro 3).

A ideia proposta por *Klein e Bell* (2007) de que, por forma a recrutar e reter GNFs de hierarquias superiores, as EFs devem competir com as ENFs no que diz respeito a pacotes salariais

de GNFs, é partilhada pelo entrevistado exercendo a Função B no Caso 6, que sugere que as medidas para reter talentos passam por um bom pacote salarial, apesar de no grupo dele estarem um pouco abaixo da média. Para este GF, esta é a parte mais difícil pois muitas vezes os colaboradores correspondem e a empresa não, por estarem a passar um momento menos positivo ao nível financeiro, ou não haver vagas para a promoção em que a dimensão da empresa possa auxiliar.

A ferramenta da compensação monetária é útil principalmente aquando da progressão na carreira e há necessidade de manter a satisfação e motivação para a permanência na função atual. Como observado pelo CNF no Caso 9 “Já houve pessoas que após uma conversa com o diretor decidiram ficar, pelo que pode haver algum tipo de compensação em alguns casos.”

A Proposição L comprova-se e as condições extrínsecas não são suficientes como ferramenta de retenção de recursos de talento indo ao encontro das teorias motivacionais de conteúdo (Quadro 2). Tal como *Herzberg* (2003) explica, o salário é uma ferramenta que pode contribuir para a insatisfação mas não pode ser considerado motivador por não ser intrínseco ao trabalho. Os fatores intrínsecos incluem o trabalho em si, o crescimento e o desenvolvimento. Há ainda outras necessidades, como a necessidade de autorrealização mencionadas por *Maslow* (1970), a necessidade de crescimento de *Alderfer* (1974), ou a necessidade de sucesso de *McClelland* (1961). Isto é comprovado na discussão de outras proposições ou noutros exemplos como no Caso 1, Função E: “Motivada pelo facto de trabalhar com muita gente, com vários mercados, que dá uma abrangência mais global e um amplo conhecimento, permitindo aplicar o que sabe de várias áreas. Gosta por ser uma grande cadeia que dá oportunidade de se fazer várias coisas e ir crescendo ao longo do percurso percorrido”; Caso 1, Função A: “Finalmente estou na área que estudei e neste momento estou muito contente”; Caso 1, Função D: “Gosto principalmente de ver crescer pessoas. É um desafio constante.”, “Gosto muito daquilo que faço e acho que, ao fim destes anos, todos os anos arranjo novos desafios para me motivar, porque há coisas sempre para fazer nestas áreas.”; Caso 4, Função A: “Também gosto de trabalhar na empresa pela formação que dão aos funcionários.”; Caso 4, Função B: o facto de ser uma empresa em crescimento, uma marca em crescimento, um desafio, e onde acredita ter grande potencial para desenvolver a carreira; é importante o tipo de trabalho, o desafio que se apresenta; Caso 4, Função C: o crescimento que a empresa tem tido nos últimos anos, que apresenta uma evolução possível na carreira e acha que

isso é importante. Sente-se motivada por poder participar na criação de novos produtos; Caso 4, Função D: gosta do trabalho e gosta do que faz; Caso 5, Função A: gosta também de comunicar com operadores estrangeiros e gosta do *stress* do Verão. Acha que a empresa onde trabalha é ideal e justa; Caso 6, Função C: oportunidade de aprendizagem, liberdade e criatividade maior do que nas multinacionais em que ela é limitada; Caso 6, Função D: “isto é uma animação constante e quando achamos que está tudo ok, há sempre mais projetos novos, a empresa está sempre em crescimento, não há rotina”; Caso 7, Função C: motivada pelo conhecimento até por no país de origem (Cabo Verde) o turismo ser a área que mais emprega pessoas e por gostar de atender o público, gostar da área de turismo e estar a tirar um curso profissional de turismo; Caso 9, Função B: Adora o que faz. Essencialmente é o “gostar disto”. O que mais gosta é do contacto com o cliente, porque há sempre clientes novos; Caso 2, Função A: a CNF gosta de trabalhar com o público; Caso 4, Função A: também gosta de trabalhar na empresa pela formação que dão aos funcionários; Caso 1, Função B: grupo disponibiliza uma plataforma com acesso a formações e ela foi tirando formações relevantes para a sua área.

No que diz respeito à Proposição H nesta amostra, os sentimentos de iniquidade existentes em termos de remuneração existem mas não comparativamente com membros da família.

O Anexo F pode permitir uma melhor visualização de alguns dos exemplos acima expostos.

4.3.5 Treino, Desenvolvimento, Progressão na Carreira

Embora se tenha abordado o nepotismo já por diversas vezes, é nesta área de progressão na carreira que é mais observável. Alguns entrevistados pertencentes à família consideram que a progressão na carreira pode ser mais rápida aqui do que se estivessem numa ENF. Exemplos disto que se podem visualizar na tabela: Caso 1, Função A; Caso 9, Função A; Caso 2, Função B; Caso 6, Funções A e B; Caso 7, Função A; Caso 8, Função A – o GF que exerce a Função B explica que a retenção de talentos não familiares é um desafio muito grande, existindo nesse sentido uma preocupação da família em manter a empresa atrativa para que os melhores profissionais queiram trabalhar no grupo. Estas medidas incluem manter em aberto cargos atrativos que não possam ser

ocupados por familiares, para que os CNFs possam sentir que há hipótese de progressão para Diretor Geral, Diretor Financeiro, Chefe de Recepção ou de Banquetes. Fazer sentir que as pessoas podem crescer, por exemplo de vendas para chefe de vendas; explica adicionalmente que o cargo mais apetecível é o de Diretor Geral e que esse cargo nunca foi ocupado por membros da família.

As posições de topo (administração), são entendidas por todos, familiares e não familiares, como funções naturalmente destinadas aos membros da família (à descendência direta do proprietário). Por exemplo, no Caso 6, Função D: “quando o filho começou na parte comercial todos sabiam que ia ser o Diretor” e sente que é normal. A entrevistada considera que todos sabem disso e não se pode esperar nada de diferente; a progressão dos quadros de topo acaba por estar condicionada a aspetos como quantidade de descendentes e respetiva apetência para as funções.

Quanto à Proposição F, optou-se por dividir os exemplos em duas partes. A primeira parte relativa à motivação num primeiro momento dos CNFs em cargos de treinadores e conselheiros, tal como no Caso 1, CNF Função B (familiar) “Aprendi em especial com o Diretor Geral do hotel pois durante uns meses fui assistente dele e acho que ganhei uma bagagem enorme, a maior que tive aqui dentro. Acho que foi a pessoa mais importante pois levava-me a todas as reuniões, tudo o que fazia ensinava-me, orientava-me e depois começou também a dar-me espaço para eu poder ganhar uma certa autonomia para eu crescer”. De salientar que a dimensão deste grupo é muito grande podendo não haver ameaça de a pessoa sair da função ao ensinar; Por outro lado, noutras situações, observa-se o seguinte: no Caso 9, Função A, o familiar, após estágio no hotel do tio, voltou ao hotel dos pais e esteve mais ligado às vendas. Como refere, “a Diretora Comercial da altura já sabia que mais cedo ou mais tarde seria eu a assumir aquela função, por isso não estava muito interessada em continuar e agarrou uma outra proposta noutra local”; Caso 6, Função B (familiar) aprendeu mesmo muito com a antiga Diretora Geral que tinha uma forte componente comercial; Caso 8, Função A, aprendeu tudo sobre hotelaria com a antiga Diretora Geral que entretanto saiu; Caso 1, Função B (familiar) “aprendeu sobretudo com as Diretoras Gerais observando-as e fazendo-lhes perguntas.”. Isto também vai ao encontro dos estudos de Lansberg (1983) quando refere que o treino e desenvolvimento da família podem centrar-se no desenvolvimento de aptidões que permitam alcançar os objetivos organizacionais. Já em relação à formação dos CNFs, tal como *Reid e Adams* (2001) referem, embora as EFs considerem uma prática importante, na realidade quando se fala de investimentos nesta área já é uma coisa diferente.

Isto é visível nesta amostra em que, embora os entrevistados vejam a formação como um fator motivador, são poucos os hotéis que a proporcionam aos seus colaboradores com participação financeira.

Para o GF no Caso 6, a retenção de talentos não familiares é um desafio muito grande e, nesse sentido, existe uma preocupação da família em manter a empresa atrativa para que os melhores profissionais queiram trabalhar no Grupo. As medidas incluem manter em aberto cargos atrativos que não possam ser ocupados por familiares para que os colaboradores possam sentir que há hipóteses de progressão para Diretor Geral, Diretor Financeiro, Chefe de Recepção ou de Banquetes; e fazer sentir que as pessoas podem crescer por exemplo de vendas para Chefe de Vendas. Explica adicionalmente que o cargo mais apetecível é o de Diretor Geral e que a família nunca o ocupou.

Em relação a esta primeira parte da Proposição F aqui analisada, conclui-se que se os familiares estiverem no início da carreira, quem ocupa lugares hierarquicamente superiores tem ainda algum período de tempo onde é possível continuar a ocupar posições de topo e em alguns casos progredir (por exemplo em grupos com dimensão grande ou em grupos/hotéis onde exista essa preocupação de deixar cargos apetecíveis para a hotelaria sem serem ocupados por familiares.

Quanto a outro aspeto da Proposição F e que diz respeito aos CNFs “saberem que por terem um conhecimento mais idiossincrático da organização, caso a oportunidade surja, poderão ser eles os futuros líderes em vez de por exemplo se recorrer de imediato ao recrutamento externo auxiliando à retenção de talento de CNFs”, há diversos outros exemplos como no Caso 1, Função B, o programa *Growing Together*, “Quando abre uma vaga em determinada função, procura-se internamente uma pessoa para ocupar o lugar. Damos sempre oportunidade às pessoas para que possam crescer, mas obviamente que há requisitos.”; Caso 4, CNF Função A: considera a empresa ideal e justa e nos últimos quatro meses foi promovida depois de estar ano e meio na empresa. Considera importante dar valor aos funcionários e se houver oportunidade promover as pessoas dentro da estrutura e não as deixar sair à procura de novas oportunidades; Caso 7, Função A (familiar): sugere fazer o que eles fazem: valorizar muito os funcionários e gostar de os manter. Não gostam de rotatividade e preservam ao máximo as pessoas que trabalham com eles dando oportunidades de crescer com o grupo. Em muitos dos seus hotéis, as pessoas começam como bagageiros e chegam a chefes de recepção; Caso 8, Função B (CNF): iniciou numa empresa do

mesmo grupo mas sem ser em hotelaria na área comercial, quando abriram a segunda unidade hoteleira foi convidado a vir trabalhar como Rececionista, sendo depois *Night Auditor*, de seguida a Chefe de Recepção e passou a Diretor Comercial, tudo num espaço de três anos; Caso 9, Função B: no hotel há cerca de trinta anos, iniciou-se como porteiro, depois passou a recepção e posteriormente a chefe de recepção quando abriram uma nova unidade.

Finalmente, no que diz respeito à Proposição E, os Grupos 4 e 5 aparentam ser empresas mais vocacionadas para a motivação dos seus recursos humanos enquanto os Casos 1 e 2, como os exemplos do Anexo G poderão sugerir, aparentam ser empresas mais vocacionadas para a monitorização apesar do programa *Growing Together* que o Caso 1 está a implementar.

O Anexo G pode permitir uma melhor visualização de alguns dos exemplos acima expostos.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões Propriamente ditas

A grande problemática desta investigação recai sobre a possibilidade de as empresas familiares no ramo hoteleiro em Portugal não serem capazes de motivar e reter “RH de talento” não pertencentes à família. O estudo procurou descrever, compreender e explicar o que motiva e é importante para os CNFs, permitindo a sua permanência nas EFs.

Foram aqui considerados RH de talento não familiares, os profissionais dotados de elevadas competências e potencial para cargos de liderança, desde cargos de chefia propriamente dita (exemplo chefe de receção, chefe de sala), passando pelos cargos de Direção (exemplo direção de alojamento, direção de comidas e bebidas, direção de marketing e comunicação) a cargos inclusive de Administração, que não sejam familiares de sangue nem relacionados com a família proprietária por laços de casamento ou adoção.

A metodologia utilizada foi o estudo do caso com recurso a dez casos, tendo-se realizado trinta entrevistas aprofundadas. Selecionaram-se seis casos pertencentes ao ranking dos *tops* vinte de hotelaria em termos de números de quartos ou apartamentos pela *Deloitte 2012*. Isto pressupõe que neste estudo seis dos casos foram selecionados pela sua *performance* em termos de quantidade de unidades de alojamento.

O estudo de *Maury* (2006) para a Europa Ocidental foi mais aplicável a esta tese do que as teorias americanas, uma vez que os grupos hoteleiros portugueses têm maior propriedade de capital do que as famílias nos grupos americanos. Adicionalmente, empresas com controlo ativo por uma família apresentaram *performances* superiores em termos de unidades de alojamento. Isto confirma o estudo de *La Porta et al* (1999) sobre a dificuldade de generalizar conclusões americanas a outras nações. Para além disso, contrariamente aos estudos de *Anderson e Reeb* (2003), *Villalonga e Amit* (2006) e *Miller et al* (2007), os grupos hoteleiros familiares portugueses demonstraram bons resultados em termos de unidades de alojamento, apesar dos membros da segunda e terceira geração estarem envolvidos no negócio.

No entanto, como *Colli* (2012) sublinha, a literatura existente tem mostrado que estas empresas muitas vezes mostram uma enorme preferência por objetivos não financeiros tais como coesão, continuidade e reputação. Inclusivamente, como referem, não só a *performance* é um conceito com múltiplos significados num determinado momento do tempo, como ainda varia no tempo e no espaço, dando o exemplo de que a primeira geração pode estar mais inclinada para o crescimento e expansão de mercado, a segunda geração mais orientada nomeadamente para o lucro, consolidação e talvez diversificação e a terceira geração para as medidas clássicas de atuação em termos de retorno e valor para os acionistas externos.

Assim, com o objetivo de ultrapassar a limitação de considerar casos de sucesso apenas pelo número de unidades de alojamento, quatro casos adicionais foram selecionados para a investigação somente pelo serviço e reputação percecionados pelos clientes. Dois dos dez casos analisados constaram, no conhecido *website tripadvisor*, na lista dos vinte e cinco vencedores premiados pelo melhor serviço em 2015.

Da análise da revisão da literatura sintetizaram-se onze proposições com implicações na resposta respeitante à retenção de talentos e que serão abordadas de seguida, embora não pela ordem alfabética em que são apresentadas no Quadro 4.

Em relação à Proposição A, nesta amostra comprova-se que a crítica habitualmente feita às EFs respeitante ao nepotismo, definida por *Donneley* (1964) como o avanço dos familiares com base nos laços familiares em vez do mérito, continua a ser uma realidade. *Reid e Adams* (2001) também mencionam que as EFs podem ser pressionadas a empregar e promover membros da família tanto próximos como afastados. Também entre irmãos a igualdade pode ser a norma dominante em vez do mérito (*Lansberg*, 1983). Apesar desta crença de que os familiares são sucessores devido ao nepotismo, *Lee et al* (2003) dizem poder haver um racional económico na origem desta decisão, tal como a apropriação dos riscos derivados do agenciamento proprietário-gestor profissional. O facto é que não só na fase do recrutamento e seleção mas também, principalmente, na área da progressão na carreira, o nepotismo pode constituir um fator impeditivo para a retenção de talentos. Não obstante os entrevistados sentirem que no global não existe uma diferenciação da postura dos hotéis ou grupos hoteleiros face aos colaboradores familiares e não familiares, existe a consciência da possibilidade de serem criadas perceções sobre favorecimentos de colaboradores familiares e/ou constrangimento na progressão da carreira dos CNFs. Embora se

tenha verificado que essa consciência é vista com naturalidade pelos entrevistados, o facto é que há nesta amostra evidências de alguns GNFs em funções de topo terem procurado colocação noutras empresas ao sentirem que a sua função iria, mais cedo ou mais tarde, vir a ser preenchida. Significa pois que há potencial para iniquidade, conforme sugerido na Proposição H, de acordo com as teorias de *Adams (1963)* e de *Latham e Pinder (2005)*. Isto é reconhecido pelos GFs, notando-se a preocupação por parte de alguns grupos hoteleiros de criarem estratégias de retenção para mitigar esta dificuldade. Algumas destas estratégias incluem o deixar em aberto cargos de topo atrativos para os CNFs, não haver despedimentos para dar lugar à família, procurar que os GFs tenham formação adequada e mostrem no dia-a-dia as competências técnicas relevantes para exercer a função, bem como o seu valor para o negócio, com o objetivo de permitir menos margem para argumentos e ideias, dos quais a integração e progressão dos familiares é favorecedora. Outra estratégia utilizada foi a integração de CNFs em funções de maior responsabilidade sempre que essa oportunidade foi surgindo, por exemplo, aquando da expansão e abertura de novas unidades hoteleiras. A postura que os familiares adotam face aos CNFs de proximidade, igualdade e/ou relações de cooperação e ajuda mútua são também fatores importantes.

No contexto acima mencionado de estratégias, concluiu-se ainda que a Proposição J é muito importante pois auxilia na retenção de talentos. Efetivamente, os fatores mencionados como sendo importantes pelos GNFs, por *Becker et al (2005)* e *Klein e Bell (2007)*, como o facto de os GFs serem dignos de confiança, terem fortes competências de comunicação, serem humanos, terem carácter, terem um certificado universitário, terem experiência prática e um estilo de liderança cooperativo, foram aspetos considerados extremamente importantes para garantir a lealdade e permitir manter estes talentos.

Adicionalmente, verificou-se na amostra a Proposição G, ou seja, a presença de complicações e brigas emocionais, nomeadamente divergências de opiniões entre proprietários, contribuindo para a gestão pelos CNFs de cognições complexas ainda que a executar tarefas simples. Estes motivos podem também ser impeditivos de atração de talentos, contribuindo para a preferência de gestores qualificados por ENFs. *Morris et al (1996)* preocupam-se com as relações pessoais tanto no seio da família como entre a família e os CNFs principalmente aquando da altura da sucessão, momento em que consideram haver potencial para resultados disfuncionais. As ideias destes autores foram constatadas nesta amostra, nomeadamente no Caso 9, com o ressentimento

por parte de um dos herdeiros por haver dificuldade do fundador em sair definitivamente contrariando as ordens do seu sucessor e ainda pela resistência à sucessão de CNFs seniores, *stakeholders* internos, possivelmente pelas suas relutâncias em trocar uma relação pessoal com o fundador por uma relação mais formal com o sucessor. Estes CNFs seniores desenvolveram laços únicos com os fundadores muito além dos parâmetros do contrato de trabalho (*Lansberg, 1988:129*). *Beckhard e Dyer (1983)* também sublinham algumas preocupações com as quais os CNFs seniores se podem confrontar e, no exemplo desta amostra, pode ter havido uma resposta negativa a uma das seguintes questões: “Será que quero a minha carreira nas mãos do sucessor?”, “Se a gestão executiva estiver sempre na família será que pretendo estar sempre em posições secundárias?”, “Será que posso confiar na nova liderança para fazer o negócio crescer?” (*Beckhard e Dyer, 1983:7,8*). De todos os problemas associados às EFs, *Neubauer e Lank (1998:17)* identificam o processo de sucessão como “a única e mais importante razão da fragilidade das empresas familiares”. Registou-se nesta amostra, em alguns grupos hoteleiros, a consciencialização de que não é bom haver conflitos nas EFs. Curiosamente, se por um lado estes conflitos afastam os GNFs das EFs, por outro lado a possível estratégia para colmatar esses conflitos e reter talentos, nestes casos, passa exatamente pela contratação desses GNFs. Isto é sugerido por *Klein e Bell (2007)* que explicam que, para evitar conflitos interpessoais e problemas na família proprietária, pode-se recorrer a estes CNFs, pois esta pode ser uma opção neutra entre famílias proprietárias ou membros da família com conflitos.

A Proposição D não se verificou em nenhum dos casos. Isto pode ser justificado pelo facto dos estudos de *Gomez-Mejia et al (2001)*, que afirmam que os executivos que não pertencem à família mais frequentemente servem de “bodes expiatórios” para justificar o fraco desempenho destas empresas, nunca terem sido antes testados tal como constatado por *Chrisman et al (2010)*. Assim, como estratégia de atração, é importante os GFs continuarem a ter esta preocupação. Sempre que adequado, deve haver o reconhecimento (sobretudo por parte dos níveis hierárquicos mais elevados), do trabalho desenvolvido pelos CNFs. É crucial os colaboradores compreenderem que o seu trabalho é valorizado e que as suas competências técnicas são fator fundamental para a empresa. Este reconhecimento pode ser mais formal, por via de avaliações de desempenho com critérios objetivos e aplicáveis a todos os colaboradores, e/ou mais informal através de conversas e pequenos gestos conforme sugerido pelos próprios entrevistados nesta amostra.

Por outro lado, contrariamente ao sugerido pela Proposição C, nesta amostra confirmou-se o altruísmo de familiares que se sacrificaram e prescindiram de salários em prol da empresa. Ou seja, não se verificou a gratificação imediata das necessidades da família em detrimento da promoção do valor de longo prazo da empresa familiar. Sendo isto reconhecido pelos colaboradores, não houve indícios de insatisfação nem impeditivos da sua retenção. De se salientar que esta capacidade de sacrifício por parte dos familiares confirma uma das vantagens clássicas apontadas, nomeadamente por *Donneley* (1964), como casos em que a lealdade e orgulho da família levam a sacrifícios pessoais, possibilitando o continuar das operações ainda que em situações de prejuízo, contrariamente a outras empresas que, em situações idênticas, seriam obrigadas a encerrar. Este altruísmo pode eventualmente até ser um fator de motivação ao garantir maior segurança, uma vez que permite manter os empregados mesmo em tempos de crise. As motivações por detrás do altruísmo nesta amostra aparentam ser mais justificáveis pela teoria *stewardship* do que pela teoria de autorreforço pois, como uma CNF menciona, os filhos do proprietário são vistos como sendo humanistas e a teoria de *stewardship* prevê um modelo humanista em que a pessoa se vê a si própria como aquela em que o comportamento é ditado de modo a que os comportamentos coletivistas e organizacionais sejam de utilidade maior do que os individualistas (*Davis et al*, 1997a). Este altruísmo também pode ser explicado pelo *familiness* uma vez que, como *Frank et al* (2010) explicam, o *familiness* pode ser descrito como resultante da junção entre família e negócio sempre que o crescimento seja uma expressão da resolução bem-sucedida das suas próprias crises e problemas, como aparenta ser aqui o caso.

Relativamente à motivação versus monitorização dos CNFs, Proposição E, verifica-se dois tipos de abordagens diferentes pelas empresas: as que valorizam mais o fator humano e onde os entrevistados mostram sentir maior motivação e, por outro lado, as que valorizam mais o fator financeiro, com uma cultura orientada para os resultados e nas quais o capital humano é remetido para um nível de importância mais secundário, ou seja, visto mais como um passivo necessário à atividade. Conclui-se, nesta amostra que, embora constem grupos hoteleiros destes dois tipos nos *tops 20* por número de unidades de alojamento, já em termos de qualidade de serviço aos clientes destacam-se as que dão maior importância ao fator humano. Assim estas últimas encontram-se nos *tops* dos *sites* em que os clientes têm uma palavra a comentar, contrariamente às que dão maior importância ao fator financeiro. Em síntese, apesar das últimas terem uma quantidade maior de unidades hoteleiras, elas não constam dos *tops* dos hotéis selecionados pelo melhor serviço. Para

efeitos de estratégias de retenção de talento, na realização das entrevistas foi possível compreender o contributo que o ambiente e a cultura organizacional dão para a satisfação e motivação dos colaboradores não pertencentes à família. É motivador da permanência no hotel, a cultura vocacionada para os RH. É importante o ambiente de proximidade entre todos os colaboradores, de abertura e acessibilidade, sobretudo face aos níveis hierárquicos superiores, o sentimento de pertença à família, o espírito de equipa e o respeito e amizade com que as pessoas se relacionam. Este tipo de ambiente permite a construção de uma ligação emocional forte e que pode ser determinante para a decisão de não mudança. No discurso de alguns CNFs, fica claro que há já um envolvimento com a empresa muito próximo do que sentem os familiares, pelo que este aspeto parece ter muita relevância como estratégia de retenção.

Em relação à Proposição F, as conclusões estão divididas em duas partes. A primeira parte, que diz respeito aos cargos habitualmente desempenhados por CNFs de mentores, verifica-se neste estudo. No entanto, confirmou-se que, a não ser que a dimensão da empresa seja grande em que de facto pode ser motivador o sentimento de se ser útil, em grupos de dimensão média ou pequena não ajuda a reter talentos pois há a ameaça de perderem o emprego ao ensinarem tudo o que sabem, havendo exemplos de Diretores que saíram das suas funções sendo o seu cargo posteriormente ocupado por familiares. Já na segunda parte da proposição provou-se que o conhecimento idiossincrático da organização ajuda a reter talentos pois tem havido o recurso à promoção interna sempre que surge uma oportunidade, havendo o recurso à contratação externa normalmente apenas quando necessário e quando não se identificam internamente capacidades para tal.

Conclui-se, em relação à Proposição L, em consonância com as teorias tradicionais de motivação, que o salário é condição necessária mas não suficiente para atração de talentos. Embora, no global, os entrevistados sintam que, no ramo hoteleiro, a compensação monetária não serve como ferramenta de retenção (um setor onde os salários são baixos), não deixam de referir a sua importância e constante tentativa de melhorar as condições oferecidas sempre que possível. No entanto, como mencionado, o salário é insuficiente. Aqui, importa salientar fatores intrínsecos ao trabalho em si e extrínsecos à função. Em relação a fatores intrínsecos, como *Herzberg* (2003) explica, o salário é uma ferramenta que pode contribuir para a insatisfação mas não pode ser considerado motivador por não ser intrínseco ao trabalho. Os fatores intrínsecos como o gosto pelo trabalho em si próprio, o crescimento e desenvolvimento foram bastante abordados. Há

efetivamente outras necessidades, como a necessidade de autorrealização e de desenvolvimento pessoal mencionadas por *Maslow* (1970), a necessidade de crescimento de *Alderfer* (1974) ou a necessidade de sucesso de *McClelland* (1961). Os fatores extrínsecos à função a que os CNFs atribuíram extrema importância foram os relacionados com a imagem corporativa da empresa pelo sentimento de orgulho gerado. São as necessidades mencionadas por *Maslow* (1970) de reconhecimento, apreciação, admiração, importância e dignidade. Assim, o prestígio e notoriedade, a dimensão da empresa, a presença em mercados internacionais, a solidez e estabilidade, o potencial de crescimento do negócio foram alguns dos exemplos bastante apontados. Também a estabilidade financeira, a ideia de que as suas remunerações não correm risco e de que são feitas atempadamente, pode conferir segurança aos trabalhadores e é relevante enquanto fator de satisfação. A ferramenta monetária não deixa no entanto de ser útil, principalmente quando há constrangimentos para a progressão na carreira e há necessidade de se manter a satisfação e a motivação dos GNFs por forma a permanecerem na função atual.

Por fim, importa salientar os fatores motivadores derivados da Proposição B. *Irava* (2009) recorda que, do envolvimento familiar com o negócio resultam recursos únicos que tanto podem ser vantajosos ou não para a EF, dependendo das capacidades da empresa bem como das estratégias por ela utilizadas para gerir esses recursos. Por sua vez, como *Dawson* (2012) explica, as vantagens competitivas das EFs têm sido justificadas na literatura pelo *familiness*. Esta amostra está em consonância com a literatura, evidenciando aspetos motivadores únicos que podem trazer vantagens competitivas exclusivas e distintivas a estes grupos hoteleiros. Dos dez casos, seis fazem parte dos *tops 20*, e muito do sucesso conseguido advém daqui. Estes fatores incluem, para além do já mencionado altruísmo, maior informalidade, maior possibilidade de concretização de visões individuais e menor burocracia confirmando a Proposição I. A confiança depositada nos GFs e o estilo de liderança cooperativo e comunicativo foram também considerados essenciais. Exemplos concretos do *familiness* como vantagem competitiva são, num dos casos, o processo de recrutamento e seleção ser influenciado pelo caráter e integridade dos proprietários que impediu contratar potenciais funcionários que pudessem enganar o cliente trocando o *Moet Chandon* por uma bebida mais económica; noutro caso, a cultura de tratarem internamente os colaboradores com a mesma importância com que tratam os clientes que também advém da cultura de um dos proprietários; e por fim o jantar, num outro grupo hoteleiro, oferecido em casa do fundador depois das benfeitorias do hotel com o objetivo de fazer os CNFs sentir-se parte da família.

Responde-se assim à questão fulcral da pesquisa e dos investigadores que têm apelado à análise da motivação, do que efetivamente é importante para estes gestores não profissionais e do que devem os empregadores fazer para serem bem-sucedidos.

5.2 Sumário da Contribuição do Investigador para a Questão Central Tratada

Acreditou-se com esta tese conseguir cumprir com os objetivos iniciais delineados tanto pelas suas contribuições práticas como pelas suas contribuições teóricas.

Em termos teóricos, deu-se atenção à compreensão da perspetiva dos CNFs de acordo com o sugerido pela academia, nomeadamente por *Sharma (2004)*, *Blumentritt et al (2007)*, *Litz et al (2012)*, do que é importante para eles e do que os motiva. De se salientar, aqui, dois aspetos. Primeiro, a transferência de conhecimentos da teoria da motivação e da psicologia para a área de estudo das EFs. Com efeito, aplicou-se neste estudo desde as teorias tradicionais da motivação até às práticas mais modernas de RH a este ramo ainda recente de EFs. Em segundo lugar, o estudo num contexto diferente, o português, também trouxe mais-valias em termos de contribuições teóricas.

O acima referido vai de encontro à importância de abrir fronteiras no ramo das EFs realçada por *Litz et al (2012)*. Quanto a este aspeto, de salientar que, embora a maioria da literatura anglo-saxónica fosse aplicável à amostra selecionada, houve, conforme se explica de seguida, algumas exceções.

As teorias de *Maury (2006)* para a Europa Ocidental foram mais aplicáveis a esta tese do que as teorias americanas, uma vez que os grupos hoteleiros portugueses têm maior propriedade de capital do que as famílias nos grupos americanos. Paralelamente, é mais aplicável o estudo sobre as EFs espanholas, elaborado por *Carrasco-Hernandez e Sanchez-Marin (2007)*, que também chegam a esta conclusão relativamente a uma maior concentração de capital. À semelhança do referido estudo, também nas EFs portuguesas desta amostra se verificaram conflitos internos, para além de um maior compromisso dos membros da família e uma menor profissionalização da gestão comparativamente com outros estudos desta literatura. Adicionalmente, empresas com controlo

ativo por uma família apresentaram melhores desempenhos em termos de unidades de alojamento. Isto confirma o estudo de *La Porta et al* (1999) sobre a dificuldade de generalização de conclusões americanas a outras nações.

Contrariamente aos estudos de *Anderson e Reeb* (2003), *Villalonga e Amit* (2006) e *Miller et al* (2007), os grupos hoteleiros familiares portugueses demonstraram boa *performance* em termos de unidades de alojamento, apesar dos membros da segunda e terceira geração estarem envolvidos no negócio. Adicionalmente, ao invés do proposto pela literatura existente, não se registaram sentimentos de iniquidade por parte dos CNFs por servirem de “bodes expiatórios” para justificar fracos resultados da empresa.

Da mesma forma, em oposição ao indicado pela literatura, não se constatou iniquidade por vezes derivada da gratificação imediata das necessidades da família em detrimento da promoção do valor de longo prazo da EF.

Por outro lado, o facto de os familiares terem prescindido de salários confirma o sugerido nomeadamente por *Dawson* (2012) que explica que, ao contrário dos CNFs, os GFs frequentemente estão dispostos a trabalhar sem serem pagos. Também se confirma que as EFs podem ter objetivos diferentes das ENFs tal como também sugerido pela literatura como, por exemplo, a manutenção do negócio no longo prazo apesar dos prejuízos no curto prazo, algo que as ENFs não estariam dispostas a enfrentar.

O estudo de *McCanaughy* (2000) parece aqui enquadrar-se pois, à semelhança deste estudo, também nesta amostra os GFs recebem menos pagamentos baseados em incentivos, provavelmente devido à hipótese considerada pelos autores de terem em contrapartida um maior incentivo com a maximização do valor da firma.

À semelhança do estudo de *Reid e Adams* (2001), nestes hotéis estudados, são poucos os que afirmam que a remuneração dos GFs está intimamente ligada à avaliação. Há também exemplos em que nem o pacote salarial dos CNFs está em consonância com a avaliação, verificando-se em alguns casos sentimentos de iniquidade, embora não em relação a membros da família.

Compreendeu-se, em termos práticos e teóricos, que há distinções entre a motivação dos colaboradores nestas EFs e outras empresas, pois as primeiras têm efetivamente características únicas com implicações tanto positivas como negativas na satisfação dos CNFs. As distinções que se destacaram pela negativa foram o nepotismo e as complicações emocionais, como conflitos internos entre proprietários implicando a gestão pelos CNFs de cognições complexas, ainda que a executar tarefas simples. Por outro lado, verificou-se que as características distintivas com impacto positivo na motivação resultam do *familiness* e da interação da família com o negócio, como por exemplo a confiança depositada pelos GNFs nos gestores familiares pelo caráter destes últimos, o estilo de liderança comunicativo, a maior informalidade nas EFs, a maior possibilidade de concretizar visões individuais e a menor burocracia associadas às EFs.

Em termos práticos, também se definiram algumas estratégias de retenção. No entanto, de forma a colmatar as dificuldades atuais na literatura conforme citadas por *Klein e Bell (2007)*, as mesmas foram ancoradas em conceitos teóricos, com uma questão clara de raiz a liderar a investigação e com fundamento teórico, em vez do que os autores confirmam existir atualmente e que eles designam por “lista de compras”.

O conhecimento acima mencionado permite trazer um contributo prático para que as EFs e seus líderes consigam atrair e manter bons profissionais não pertencentes à família, para um melhor desempenho no mercado hoteleiro atual.

Acredita-se ainda conseguir, em termos práticos, com este estudo, sensibilizar os líderes da hotelaria atual a desviarem-se da excessiva atenção dada à monitorização e a dedicar mais atenção à motivação e ao que verdadeiramente é importante para estes CNFs pois, dos casos analisados, nenhuma das empresas orientadas para os resultados e controlo acima da média consta do topo da lista dos premiados pelos clientes pelo bom serviço, apesar de constarem no *top* pelo número de unidades hoteleiras.

5.3 Limitações

A preocupação de *Lansberg* (1988:2) de que, até que os pesquisadores cheguem a consenso quanto à definição da empresa familiar, irão enfrentar dificuldades em encontrar uma base de conhecimento utilizável, constitui ainda hoje uma dificuldade real. Na amostra selecionada, no Caso 10 poderia não haver consenso entre *La Porta et al* (1999) e *Miller et al* (2007) de que este caso se tratasse de uma empresa familiar. *Miller et al* (2007) distinguem EFs de empresas “*lone founders*” com um único fundador cujos familiares não estão envolvidos e o Caso 10 poderia gerar alguma controvérsia, sendo uma empresa ainda com um fundador e proprietário e cuja família envolvida aparenta não ser tão próxima como nos casos habituais.

Os resultados deste estudo são limitados a esta amostra pela pequena dimensão da mesma, não se podendo extrapolar os resultados para toda a hotelaria portuguesa.

O facto do estudo se ter baseado numa amostra selecionada com dados de 2012, as entrevistas terem decorrido entre Fevereiro de 2013 e terminado em Julho de 2014 e estarmos em 2015 pode constituir uma limitação. Isto pela difícil conjuntura pela qual o país passou ao longo deste tempo durante o qual muitas mudanças podem ter ocorrido. Comparando o *ranking* de 2012 que serviu de ponto de partida para a extração da amostra com o *ranking* semelhante publicado em 2015, pode constatar-se que um dos seis casos já não consta nos *tops 20*. Analisando o último *ranking*, verifica-se ainda a entrada de novos grupos bem como de novas marcas nesta hierarquia de vinte. Seria interessante analisar o motivo pelo qual um dos casos estudados saíu do ranking, assim como analisar a motivação dos CNFs em pelo menos um dos novos grupos.

Um outro obstáculo poderá ter decorrido do possível enviesamento de respostas nas entrevistas por uma má interpretação dos entrevistados. Por exemplo, para uma das proposições a resposta foi negativa em todos os casos, mas fica a questão se a interpretação da pergunta terá sido suficientemente clara. Poderá a questão ter sido mal formulada? Em simultâneo, pode não ter havido enviesamento pois os próprios autores que sugeriram a referida proposição assumiram que a mesma era ainda teórica e não tinha sido testada.

Uma outra restrição é a compreensão efetiva do que os entrevistados entenderam por “*performance*”. Isto porque a palavra em si causa discussões inclusive no meio académico. O maior

número de unidades e o serviço não constituem o único objetivo destas empresas. Na realidade, tal como (Colli, 2012) reforça, estas empresas mostram uma enorme preferência por objetivos não financeiros como coesão, continuidade e reputação. A autora salienta ser importante o contexto (tempo e espaço) na medição da atuação e valor, dando o exemplo do significado da *performance* que pode ser diferente para três gerações diferentes: primeira geração pode estar mais inclinada para o crescimento e expansão de mercado; a segunda geração mais orientada nomeadamente para o lucro, consolidação e talvez diversificação; e a terceira geração para as medidas clássicas de atuação em termos de retorno e valor para os acionistas externos. A atuação também pode variar com a estrutura da organização. Acrescenta que o referido conceito não só tem múltiplos significados num determinado momento do tempo, como ainda varia no tempo e no espaço.

Uma última limitação deriva mais uma vez de não se conhecer os verdadeiros objetivos dos proprietários que muitas vezes não são económicos. Assim sendo, se o objetivo for, por exemplo, a continuidade transgeracional, então o nepotismo pode ser uma obrigatoriedade e não uma opção. Se, como *Chrisman et al* (2003) recordam, o objetivo de justiça dos proprietários implicar garantir um mínimo de qualidade de vida aos familiares próximos, então empregar um sobrinho não produtivo para esse fim não seria um custo de agência nessa EF, mesmo que fosse considerado custo de agência numa ENF. Isto, considerando que custos de agência se devem aos gestores perseguirem objetivos diferentes dos proprietários.

Outros constrangimentos podem advir deste desconhecimento dos objetivos dos proprietários para a existência das suas empresas. Por exemplo, se nem o serviço nem o número de unidades de alojamento fizessem parte dos objetivos dos proprietários, o ranking seria outro e a amostra desta investigação também.

5.4 Indicação para futuras investigações na área central tratada

Para futuras investigações, seria interessante aprofundar o motivo da descida e subida de alguns grupos hoteleiros no ranking dos *tops* 20 desde que o estudo foi feito até à atualidade. Era interessante analisar também se o motivo da descida, embora de apenas três pontos percentuais das EFs, bem como a entrada de grupos e marcas totalmente novas no ranking dos *tops* 20 pela primeira vez no historial da *Deloitte*, estão de alguma forma relacionados com a motivação dos CNFs.

Também se poderia estudar a motivação dos CNFs em unidades independentes de pequena e média dimensão portuguesas para ver se os resultados seriam semelhantes aos dos grupos hoteleiros aqui referidos. Um estudo comparativo dos resultados do estudo proposto com as conclusões deste estudo poderia, ou não, dar uma perspetiva diferente da hotelaria portuguesa.

Seria interessante também a análise do mesmo tema, num outro contexto que não o português, no qual a amostra fosse selecionada também por intermédio do mesmo tipo de *ranking* aqui considerado, por forma a comparar resultados.

Em relação à limitação mencionada sobre os objetivos, apela-se para a importância de futuras investigações desta natureza terem sempre por base o conhecimento dos reais objetivos das EFs, sejam eles económicos ou não económicos.

Gutiérrez-Broncano et al (2013) abordam ainda o tema de uma variável específica ligada à motivação que é o empenho nas EFs. Enquanto na literatura de comportamento organizacional há muitas pesquisas sobre o tema empenho, na literatura das EFs as pesquisas são insuficientes, podendo esta área ser melhor desenvolvida em futuras investigações.

Por fim, as sugestões de *Colli* (2012) para ultrapassar as limitações anteriormente abordadas quanto à definição de *performance* devem ser consideradas em futuras investigações. Conforme a autora sugere, seria importante os historiadores empresariais, em vez de utilizarem medidas de desempenho com uma única dimensão tal como retornos financeiros, tamanho de mercado ou emprego, passarem a basear-se em múltiplas medidas não convencionais que são: (a) sobrevivência, (b) encastramento das empresas na comunidade local em que se desenvolvem e crescem, (c) reputação e (d) sustentabilidade. Como a mesma autora finaliza, de um ponto de vista

histórico, a medição do valor necessita de estar estreitamente alinhada com a compreensão dos objetivos da empresa e pode variar de uma EF para outra, bem como na mesma EF ao longo do tempo.

6. BIBLIOGRAFIA

Abadi, F.E., Jalilvand M.R., Sharif M., Salimi, G. A. e Khazadeh, A.A., (2011), “A Study of Influential Factors on Employees’ Motivation for participating in the In-Service Training Courses Based on Modified Expectancy Theory”, *International Business and Management*, Vol.2 No.1.

Adams J.C. (1963), “Toward an understanding of inequity”, *J. Abnormal Soc. Psychol.*, 67, 422-436.

Alcorn, P. B., (1982), *Success and Survival in Family-Owned Business*, McGraw-Hill, USA.

Alderfer, C. P., Kaplan, R.E. e Smith, K.K. (1974), “The effect of Variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No.4, 507-532.

Ali, Z. (2000), “*Succession in Family Businesses: An Examination of Case Studies in the Portuguese Furniture Sector*”, MBA Dissertation, University of Nottingham.

Anderson R.C. e Reeb D.M. (2003), “Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500”, *The Journal of Finance*, vol. LVIII, no.3, 1301-1328.

Arnoff, C.E. e Ward, J.L. (2000), “More than family: Non Family Executives in the Family Business”, *FB Leadership Series*, Marietta, GA. US.

Astrachan, J. e Kolenko, T. (1996), “A *Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practice*, in *The Best of FBR: A Celebration*. Ed. Richard Beckhard. Boston, Mass., Family Firm Institute, 119-134.

Astrachan, J.H., Keyt, A., Lane, S. e Yarmalouk, D. (2002), “Non Family CEO’s in the Family Business: Connecting Family Values to Business Success”, *Proceedings FBN-ifera Helsinki*, 11-14th Sept 2002, 183-199.

Bai, Brewer, Sammons e Swerdlow (2006), “Job satisfaction, organizational commitment and internal service quality: a case study of Las Vegas hotel/casino industry”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 38-54 in Ribeiro de Oliveira, P. A. (2012), “*Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira*”, Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Barnes, L. B. e Hershon, S.A., (1976), “Transferring Power in the Family Business”, *Harvard Business Review*, July/August, 105-114.

Becker, F., Hensoler, N., Bielstein, M., Collen, C., Ebel, N., Knoll, H. e Krumme. E. (2005), “Fremdmanagement in Familienunternehmen”, *Paper for Discussion No. 531*, University of Bielefeld, Germany in Klein, S. B., Bell, F.A. (2007), “Non family executives in family business: a literature review”, *Electronic Journal of family Business*, 1(1), 19-37.

Beckhard, R. e Burke, W., (1983), “Preface”, in Handler (ed), “Succession in Family Business: A Review of the Research”, *Family Business Review*, Vol. VII, No. 2, Summer 1994).

Beckhard, R. e Dyer, G. W., (1983), “Managing Continuity in Family Owned Business”, *Organizational Dynamics*, (summer), 5-12.

Berle, A. e Means, G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.

Berley, S., (1986), “Succession in The Family Firm: The Inheritor’s View”, *Journal of Small Business Management*, (July), Vol. 24, pp.36-43.

Blumentritt T. P., Keyt A. D. e Astrachan, J.H. (2007), “Creating an environment for successful nonfamily CEO’s: an exploratory study of good principals”, *Family Business Review*, XX (4), 321-335, Family Firm Institute Inc..

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto Editora.

Buller, P. F. e McEvoy G.M. (2012), “Strategy, Human Resource Management and Performance: Sharpening line of sight”, *Human Resource Management Review*, 22, 43-56.

Burkart, M., Panunzi, F., e Shleifer, A. (2003), “Family Firms”, *Journal of Finance*, 58 (5), 2167-2201.

Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P.D., Garcia Almeida, D. (2001), “The Succession Process from a Resource-and-knowledge base View of Family Firm”, *Family Business Review*, 14, 37-47.

Cardson, M. S., e Stevens, C. E. (2004), “Managing Human Resources in Small Organization: What Do We Know?”, *Human Resources Management Review*, Vol. 14, 3, 295-323.

Carrasco-Hernandez, A. e Sánchez-Marin, G., (2007) “The Determinants of Employee Compensation in Family Firms: Empirical Evidence”, *Family Business Review*, XX (3), pp. 215-228, Family Firm Institute, Inc..

Charles, K.R., e Marshall, L.H. (1992), “Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory study”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4 (3), 25-29.

Chrisman, J.J., Chua J. H. e Litz R. (2003), “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration”, *Journal of Business Venturing*, 18, 467-472.

Chrisman, J.J., Chua J. H. e Sharma, P. (2003), “Current trends and future directions in family business management studies: toward theory of the family firm. *Written as part of Coleman Foundation White Paper Series*, 1-63.

Chrisman, J.J., Chua J. H. e Litz R. (2004), “Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. e Steier, L. (2005), “Sources and Consequences of distinct familiness: An introduction”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 237-247.

Chrisman, J.J., Kellermans F.W., Chan K.C., Liano K. (2010), “Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles”, *Family Business Review*, 23 (1), pp. 9-16, Family Firm Institute, Inc..

Chua, J.H., Chrisman, J.J. e Sharma, P. (1999). “Defining the Family Business by Behaviour”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. e Bergiel, E.B. (2009), “An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 355-372.

Churchill, N.C., e Hatten, K.J. (1987), “Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses.” *American Journal of Small Business*, 1987, 11, (3) 51-64.

Colvin, A. J. S., e Boswell, W. R. (2007), “The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation”, *Human Resource Management Review*, 17(1), 38-51.

Craveiro, M. C. (2007), “*Formação em contexto: um estudo de caso no âmbito da pedagogia da infância*”, Tese de Doutoramento, Universidade do Minho.

Colli A. (2012), “Contextualizing Performances of Family Firms: The Perspective of Business History”, *Family Business Review*, 25 (3), 243-257, Family Firm Institute, Inc..

Davis, P (1983), “Realizing the Potential of the Family Business”, *Organizational Dynamics*, (summer), 47-55.

Davis. J., Schoorman, F. e Donaldson, L. (1997a), “Toward a Stewardship Theory of Management”, *Academy of Management Review*, 22, 20-47.

Davis. J., Schoorman, F. e Donaldson, L. (1997b), “Reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory”, *Academy of Management Review*, 22, 609-613.

Davis, P.S. e Harveston, P.D. (1998), “The Influence of Family on Business Succession Process: A Multigenerational Perspective”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (3), 31-53.

Dawson, A. (2012), “Human capital in family businesses: Focusing on the individual level”, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 3, 1, 3-11.

Debicki, B.J., Matherne III C., Kellermanns F.W e Chrisman J.J. (2009), “Family Business Research in the New Millenium – An Overview of the Who, the Where, the What and the Why”, *Family Business Review*, vol. 22, no.2, pp 151-166, Family Firm Institute, Inc..

Delloite (Junho 2012), “*Atlas da Hotelaria 2012 - Uma Fusão de Perspectivas*”, 7ª Edição, Delloite Consultores, S.A..

Delloite, (2015) “*Atlas da Hotelaria 2014 – Novos Jogadores em Campo*” 9ª Edição, Delloite Consultores, S.A..

Donnelley, R. G., (1964), “The Family Business”, *Harvard Business Review*, Vol. 42, 93-105.

Eisenhardt, K. M. e Graebner, M.E. (2007), “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 25-32.

Finn, M., Elliott-White, M. e Walton M. (2000), “*Tourism and Leisure Research Methods – Data Collection, Analysis, and Interpretation*”, Pearson Education Limited, England.

Fosam, Grimsley e Wisner (1998), “Exploring models for employee satisfaction-with particular reference to a police force”, *Total Quality Management*, 9(2/3), 235-247 in Ribeiro de Oliveira, P. A. (2012), “*Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira*”, Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Frank H., Lueger M., Nosé L. e Suchy D. (2010), “The concept of "Familianness": Literature review and systems theory-based reflections”, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, issue 3, 119-130.

Freitas, C.M.F. (2006), “*Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*”, 1-140, Tese de Mestrado, Fevereiro de 2006, Universidade da Madeira.

Gomez-Mejia, L.R., Nunez-Nickel, M. e Gutierrez, I. (2001), “The role of family ties in agency contracts”, *Academy of Management Journal*, 44 (1), 81-95.

Gómez-Mejía, L.R., Hynes, K.T., Nunez-Nickel, M. e Moyano-Fuentez, H. (2007), “Socioemotional Wealth and Business Risk in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Mills”, *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez Estévez, P. e Myers, P. (2013), Strengths and Weaknesses of Human Resource Management in Family, *EIASM Workshop on Family Firm Management Research*, Helsinki Finland.

Gottschalg, O. e Zollo, M. (2007), “Interest alignment and competitive advantage”, *Academy of Management Review*, 32 (2), 418–437.

Habbershon, T.G., Williams, M. e MacMillan, I.C. (2003), “A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance”, *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.

Handler, W. C. e Kram, K.E. (1988), “Succession in Family Firms: The Problem of Resistance”, *Family Business Review*, 1, (4), 361-381.

Hennerkes, B-H (1998), “Familienunternehmen Sichern und Optimieren”, Campus Verlag, Frankfurt/Newyork, Germany in Klein, S. B., Bell, F.A. (2007), “Non family executives in family business: a literature review”, *Electronic Journal of family Business*, 1(1), 19-37.

Herzberg, F. (2003), “One More Time: How do You Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, 81 n°1, 87:96, versão reimprimida de *Harvard Business Review* (1968),46, 53:62.

Heyden, L. V. D., Blondel C. e Carlock R.S. (2005), “Fair Process: Striving for Justice in Family Business”, *Family Business Review*, Vol. XVIII, no. 1, Family Firm Institute.

Higgins, E.T., Shah, J. E., e Friedman, R.S. (1997), “Emotional Responses to Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72.

Higgins, E.T. (1998), “Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 46.

Howorth, C. e Ali, Z. (2001), “Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry”, *Family Business Review*, Vol. XIV, (3), 231-244.

Irava W. J. (2009), “*Familiness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-term Performance Advantage*”, Doctor of Philosophy Thesis, Faculty of Business, Bond University, Australia.

Jensen, M. C., e Meckling, W.H. (1976), “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Kark R. e Dijk D.V. (2007), “Motivation to lead, Motivation to follow: The role of the self regulatory focus in leadership Processes”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.2, 500-528.

Kets de Vries, M.F.R. (1993), "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, 21, Winter, 59-71.

King, S. W., Solomon, G.T. e Fernald (2001), "Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model", *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13.

Kirchhoff, B.A e Kirchhoff, J.J (1987), "Family contributions to productivity and profitability in small businesses, *Journal of Small Business Management*, 25 (4), 237-256.

Klein, S.B. (2000), "Family Business in Germany: Significance and Structure", *Family Business Review*, 13, 157-181, Family Firm Institute Inc..

Klein, S.B., Astrachan, J.H. e Smyrnios, K.X. (2005), "The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 321-339.

Klein, S. B. e Bell, F.A. (2007), "Non family executives in family business: a literature review", *Electronic Journal of family Business*, 1(1), 19-37.

La Porta R., Lopez-De-Silanes e Shleifer A. (1999), "Corporate Ownership Around de World", *The Journal of Finance*, Vol. LIV, 2, 471-517.

Lansberg, I. (1983). "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap", *Organizational Dynamics*, 39-46.

Lansberg, I. (1988), “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, Vol. I, No. 1, (Spring), 1-8.

Lansberg, I. (1999), “Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business”, *Harvard Business School*, USA.

Lansberg, I., Perrow, E. e Robolsky, S. (1988), “*Family Business as an Emerging Field*”,(1), 1-8, Family Firm Institute, Inc..

Latham G. P. e Pinder C.C. (2005), “Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century”, *Annual Review of Psychology*,56, 485-516.

Lee, K.S., Lim, G.H. e Lim, W.S. (2003), “Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor”, *Academy of Management Review*, 28 (4), 657-666.

Litz, R. A. (2008), “Two Sides of a One Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Mobius Strip”, *Family Business Review*, vol. XXI, Sept 2008, no. 3, Family Firm Institute pp. 217-236.

Litz R. A, Allison W. P. e Litchfield S. (2012), “Charting the Future of Family Business Research: Perspectives from the Field”, *Family Business Review*, 25(1), 16-32, Family Firm Institute Inc..

Lubatkin, M.H., Ling, Y. e Schulze, W.S. (2003), “Explaining agency problems in family firms using behavioral economics and justice theories”, *paper presented at the Academy of Management meetings*, Seattle, WA.

Lunenburg F.C., (2011), “Goal-Setting Theory of Motivation”, *International Journal of Management, Business, and Administration*, volume 15, 1, 1-5.

Martín-Alcázar et al (2005), “Strategic Human Resource Management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives”, *The International Journal of Human Resource Management*, 16:5, 633-659.

Maslow, A. H., (1970), “*Motivation and Personality*”, 2nd Ed., New York, Evanston and London: Harper and Raw, Publishers.

Maury B. (2006), “Family Ownership and Firm Performance: Empirical Evidence from Western European Corporations”, *Journal of Corporate Finance*, 12, 321-341.

McCullom, M.E. (1988), “Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture”, *Family Business Review*, 1, (4), 399-417.

McConaughy D.L., (2000), “Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: an examination of the level and sensitivity of pay to performance”, *Family Business Review*, 13, 121-131.

McClelland, D. C. (1961),”*The achieving society*”, Princenton, NJ, Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1975), "Power: the inner experience." New York, Irvington.

Mertens, R. (2004), "Effiziente Gestaltung der Familienexternen Unternehmensnachfolge – Fremdmanagement, Stiftung, MBO/MBI", Verlag Dr. Kovac, *Schriftreihe Finanzmanagement* No.23, Hamburg Germany in Klein, S. B., Bell, F.A. (2007), "Non family executives in family business: a literature review", *Electronic Journal of family Business*, 1(1), 19-37.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89 in Ribeiro de Oliveira, P. A. (2012), "Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira", Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Miller, E. J. e Rice, A.K. (1988), "The Family Business in Contemporary Society", *Family Business Review*, Vol I, No.2 (summer), 193-210.

Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. e Canella Jr. A.A. (2007), "Are family firms really superior performers?", *Journal of Corporate Finance*, 13, 829-858.

Mitchell, R. Morse, E. e Sharma, P. (2003), "The Transaction Cognitions of Non-Family Employees in The Family Business Setting", *Journal of Business Venturing*, 18, 533-551.

Morck, R., Shleifer, A. e Vishny, R. W. (1988), "Management Ownership and Market Valuation", *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315.

Morck, R. e Yeung, B. (2002), “Agency problems in large family business groups”, *Paper presented at Theories of Family Enterprise; Establishing a Paradigm for the Field” conference, hosted by Centre of Entrepreneurship and Family Enterprise at University of Alberta Business School.*

Morck, R. e Yeung, B. (2003), “Agency Problems in Large Business Groups, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 367-382.

Morris, M. H., Williams, R. W. e Nel, D., (1996), “Factors Influencing Family Business Succession”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 2, No.3, 68-81.

Mullins J. L., (2001), *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*, Bookman, 4ª Edição, 1-179.

Neubauer, F. e Lank, A. G., (1998), *The Family Business: It's Governance for Sustainability*, Macmillan Press Ltd, London.

Perry, C. (1998), “A structured Approach for Presenting Theses”, *Australasian Marketing Journal*, 63-86.

Perry, C. (2011), “A structured Approach to the Journey of Doctoral Research”, *International Journal of Organizational Behaviour*, Vol 16 (1), 1-12.

Pinder, C.C. (1998), *“Work Motivation in Organizational Behavior”*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Porter W. L. e Lawler E.E.III (1968), “What job attitudes tell about motivation”, *Harvard Business Review*, 46 (1), 118-126.

Poza, E.J., Alfred, T. e Maheshwari, A. (1997), “Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms – A preliminary report, *Family Business Review*, 10(2), 135-155.

Punwar, S. e Gupta, N., (2012), “Money: Does it really affect hotel employee’s performance as a motivational factor!!!”, *VSRD International Journal of Business and Management Research*, VSRD-IJBMR, VOL. “(2), 2012, 38-46.

Reid R.S. e Adams J. S. (2001), “Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms”, *Journal of European Industrial Training*, 25/6, 310-320.

Ribeiro de Oliveira, P. A. (2012), *“Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira”*, Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Salganicoff, M. (1990), “Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities”, *Family Business Review*, 3 (2), 125-137.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. e Buchholtz, A. K. (2001), “Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence”, *Organization Science*, 12, 99-116.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. e Dino, R.N. (2003, forthcoming), “Toward a theory of agency and altruism in family firms”, *Journal of Business Venturing*.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. e Dino, R.N. (2003a), “Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms”, *Academy of Management Journal*, 46, 179-194.

Sharma P. (2004), “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future”, *Family Business Review*, vol. XVII, no. 1, March 2004, Family Firm Institute, Inc pp. 1-35.

Sharma, P. e Irving, P. G. (2005), “Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1), 13-33.

Sharma P. e Carney M. (2012), “Value Creation and Performance in Private Family Firms: Measurement and Methodological Issues”, *Family Business Review*, 25(3), 233-242, Family Firm Institute Inc.

Sharma P., Chrisman J.J. e Gersick K. E., (2012), “25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future”, *Family Business Review*, 25(1), 5-15, Family Firm Institute Inc..

Shulzendorff, D. v. (1984), “Fremdmanager in Familienunternehmen – Eine empirische analyse”, *Dissertation No. 922, Hochschule St. Gallen, Switzerland*, in Klein, S. B., Bell, F.A. (2007), “Non family executives in family business: a literature review”, *Electronic Journal of family Business*, 1(1), 19-37.

Simon, D.G. e Hitt, M.A. (2003), “Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.

Simons, T. (2003), “Motivation research in Hospitality between 1990 and 2001: A prescriptive review of the literature” in Salih Kusluvan, *Managing Employee Attitudes and Behaviors and Tourism and Hospitality*, Chapter 18, 339-343, Nova.

Simons, T. e Enz, C., (1995) “Motivating hotel employees”, *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36 (1), 20-27.

Siu, V., Tsang, N. e Wong, S. (1997), “What motivates Hong Kong’s Hotel Employees?”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (5), 44-49.

Smith, A. (1796), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, 2nd U.S. Edition, Philadelphia: Thomas Dobson (2).

Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, Sage Publications, in Ribeiro de Oliveira, P. A. (2012), “*Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira*”, Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Stalk, G. e Foley, H. (2012), “Avoid the Traps that can Destroy Family Businesses”, *Harvard Business Review*, (January-February), 25-27.

Steers, R. M. (1977), “Antecedents and outcomes of organizational commitment” *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56” in Ribeiro de Oliveira, P. A. (2012), “*Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira*”, Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Vieira, M. I. M. (2006), “*Motivação Profissional e Expectativas de Liderança de Docentes*”, Dissertação Mestrado, Universidade de Aveiro.

Villalonga B. e Amit R. (2006), “How do Family Ownership, control and management affect firm value?”, *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, Inc..

Ward, J. (1987), *Keeping The Family Business Healthy*, San Francisco: Jossey Bass.

Welsch, H., e Pistrui, D. (1994), “Women Entrepreneurs and Enterprise Formation in Transforming Economies, a Romanian Perspective”, *Conference Proceedings, 39th Annual Conference for Small Business*, Strasbourg, France.

Welsh, J. e Welsh, S. (2006), “The Nitty-Gritty on Nepotism”, *Business Week*, New York, Aug. 21, Iss. 3998.

Westhead, P., Cowling, M., e Howorth, C. (2001), “The development of family companies” *Family Business Review*, 14 (4), 369-385.

Wright, P. M., McMahan, G. C., e McWilliam, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, (2), 301-326.

Wright, M. e Kellermanns, F. W. (2011), “Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence.” *Journal of Family Business Strategy*, 2, 187-198.

Yew, T.Y. (2007), “Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia”, *Sunway Academic Journal*, 4, 27-43 in Ribeiro de Oliveira, P. A. (2012), “*Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira*”, Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Yin, R. K (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th Edition, Sage Publications, Inc..

7. ANEXOS

ANEXO A - Guião para entrevista individual

1. Introdução

- Apresentação
- Explicação dos objectivos da entrevista
- Pedido de autorização para gravação áudio
- Explicação sobre anonimato e confidencialidade

2. Caracterização do grupo

“Gostava de conhecer um pouco melhor este grupo. Pode dizer-me...”

- Qual o tipo de sociedade existente? - Sociedade limitada, sociedade anónima, holding, sociedade unipessoal, fundação, entre outros;
- Sabe indicar qual a percentagem de participação no capital da empresa de cada um dos sócios?
- Neste momento, qual a geração da família envolvida na empresa?
- O grupo tem presença internacional? Sabe a partir de que geração da família e em que ano se deu a internacionalização?
- O Diretor Geral da Empresa Executivo é ou não membro da Família?
- Em quantos e em que cargos de chefia da Empresa constam membros pertencentes à família?
- Em quantos e em que cargos sem ser de chefia da Empresa constam membros pertencentes à família?

3. Caracterização individual

“Gostava agora que me falasse um pouco sobre a sua experiência.”

- Qual a sua formação acadêmica? E experiência profissional?
- Há quanto tempo trabalha no grupo?
- Qual a sua função atual? A quem reporta? Essa pessoa pertence à família proprietária do grupo ou não?
 - Exerce algum cargo de liderança? Há quantos anos se encontra a ocupar funções de liderança? Quantos anos levou a alcançar uma posição de chefia? Já tinha experiência em funções de chefia antes em alguma outra empresa?
 - Como vê a possibilidade de trabalhar em cargos de chefia por exemplo de um hotel familiar individual de menor dimensão e com menos categorias de estrelas em que reportassem a uma chefia familiar? Que condições seriam importantes? Já teve alguma experiência semelhante? O que correu bem? E menos bem? E o que poderia ter corrido melhor?
- Que ligação tem com a família proprietária? Tem alguma ligação familiar ou não?
- Antes de se juntar a este grupo, onde desempenhava funções?
- Já alguma vez trabalhou em empresas que não pertencessem a uma família? Qual a sua preferência? Prefere trabalhar em empresas familiares ou não familiares? Porquê?
- Tendo em conta a sua anterior experiência, pode dar-me um exemplo de um sítio onde tenha gostado mais de trabalhar? E porquê? E um exemplo de um sítio onde tenha gostado menos de trabalhar? E porquê?
- O que é mais importante para si numa empresa?
- Pensando na sua situação atual, o que mais o motiva a trabalhar nesta empresa? E o que pode ser motivo de menor satisfação?
- Imagine uma empresa ideal e justa, em termos de recursos humanos. Como seria essa empresa?

4. Contexto dos Recursos Humanos

“Pensando agora nas linhas orientadoras dos Recursos Humanos desta empresa...”

- Que práticas levadas a cabo pela empresa destacaria pela positiva? O que gosta em termos das políticas de RH praticadas pela empresa? E o que gosta menos? Com que práticas não se identifica tanto? Porquê?
- Como caracterizaria o processo de recrutamento e seleção da empresa? (Formal? Informal?...)
- Já alguma vez participou no *mentoring* de futuros líderes pertencentes à família? Exemplifique.
- Existe algum processo de avaliação de desempenho e promoção dentro da empresa? É um processo formal ou informal? É idêntico para membros pertencentes à família e não pertencentes à família?
- Essa avaliação tem impacto nas remunerações, promoções e progressão na carreira, estão dependentes da avaliação?
- Como avaliam as estratégias de motivação dos colaboradores utilizadas? Como avalia o seu nível atual de motivação? O que considera contribuir para a sua motivação? E o que podem ser aspectos de desmotivação?
- Considera que esse processo pode ser melhorado? Em quê?
- Sente existirem diferenças na progressão / promoção entre colaboradores pertencentes à família e não pertencentes à família? Pode exemplificar? Que sentimentos despoleta essa situação?
- Já se deparou com situações em que teve que retrain / suavizar as suas opiniões por estar a discuti-las com um interlocutor membro da família? Pode dar um exemplo?
- Já se sentiu responsabilizado injustamente por uma má performance da empresa? Pode exemplificar?
- Já alguma vez sentiu tendência para gratificação imediata das necessidades da família em detrimento da promoção do valor de longo prazo da empresa familiar? Pode exemplificar, contar o que sentiu?
- Na sua opinião, o que devem as empresas familiares fazer para reter profissionais de talento?

- Como pode na sua opinião um hotel de pequena/média dimensão conseguir recrutar e reter um quadro superior competente, caso pela sua dimensão não tenha a mesma capacidade financeira que os grandes grupos hoteleiros?
- Como pode uma empresa com estas características motivar os seus colaboradores? O que é necessário para manter o envolvimento e comprometimento dos colaboradores?
- Quais considera serem os aspetos-chave para a retenção de talento numa empresa cuja propriedade / gestão é de uma família?

Obrigada!

ANEXO B

Quadro 7: Forças e fraquezas das empresas familiares

<u>Table 1: Strengths and weaknesses of family businesses</u>			
STRENGTHS	AUTHORS	WEAKNESSES	Authors
Long-term orientation	Sieger et al, 2011	Nepotism in the Decision Making	Astrachan and Kolenko, 1994
Tendency to keep the Employees in times of Crisis	Lee, 2006	Lack of formal Performance Systems	Reid and Adams, 2001
High level of trust and Commitment Among Employees	Le Breton-Miller and Miller, 2006; Astrachan and Kolenko, 1994; Horton, 1986	Remuneration not based on Appraisal	Reid and Adams, 2001
Better interest alignment and higher identification with business	Dawson, 2012	Tendency to underreward their relatives	Landsberg, 1983
More potential tacit knowledge	Horton, 1986; Donnelly, 1964	Employ family members less able than nonfamily members	Chrisman et al., 2004
More flexible job design	Dawson, 2012		
Stronger socialization systems	Dawson, 2012	Lower training and development system	Reid and Adamas, 2001
New generations are more likely to set formal human resource policies	Reid and Adams, 2001; Reid et al., 2000	Abuse of privileges	Eddelston and Kidwell, 2012
		Less use of formal human resource practices	Kidwell and Fish, 2007

Fonte: *Gutiérrez-Broncano et al (2013:6)*

ANEXO C

Quadro 8: Proposições que se destacaram na fase da pré-contratação

Fatores mencionados na literatura como potenciais motivadores e respetivos autores	Fatores mencionados na literatura como potenciais desmotivadores e respetivos autores	Transcrições de entrevistas de exemplos de potencial de desmotivação e respetivos casos	Transcrições de entrevistas de exemplos de potencial motivação e respetivos casos
	<p><u>Proposição G:</u> <u>Gestores altamente qualificados podem preferir ENFs às EFs pelo facto das primeiras apresentarem menores complicações emocionais, como menos brigas emocionais e menos interferência não qualificada, e por os CNFs não terem que gerir percepções e atuações mais complexas ainda que a executar tarefas simples.</u> <u>(Klein e Bell, 2007; Sharma, 2004; Mitchell et al, 2003).</u></p>	<p>Embora não tenham apresentado como fatores desmotivadores, tanto a CNF B do Caso 4 como a CNF A do Caso 5 afirmaram terem tido de gerir cognições complexas. Quando se solicitou mais detalhes, a CNF do Caso 5 foi perentória em responder “prefiro não exemplificar”.</p> <p>Caso 1, Função C: ”Há pessoas que se preocupam mais com a sua projeção para fora...pequenas guerras entre chefias... coisas que não são compatíveis com a dimensão do grupo”.</p> <p>No Caso 8, Função B, de se destacar que o CNF teve que gerir cognições complexas ainda que a executar tarefas simples para não magoar uma das partes, uma vez que havia brigas e complicações emocionais na chefia familiar que passavam para hierarquias inferiores.</p>	

		Caso 9 CNF “por vezes sente-se uma falta de convergência de opiniões da parte da Administração e isso ressent-se um pouco nos trabalhadores (ficam um pouco baralhados). A meu ver essa é a desvantagem nos casos familiares”.	
<p><u>Proposição I</u></p> <p><u>A EF dá um nível de colegialidade e informalidade.</u></p> <p><u>Adicionalmente, para além dos efeitos gerais causados por uma mudança de trabalho como salário superior e avanço na carreira, o novo emprego na EF pode permitir aos CNFs influenciar um grupo maior de pessoas com as suas capacidades. Pode permitir também influenciar os processos, as estruturas e o comportamento organizacional; as EFs oferecem ainda a oportunidade de concretizar visões individuais sendo frequentemente percecionadas pelos CNFs como menos burocráticas e com menos hierarquias, permitindo atrair e reter CNFs de Topo.</u></p>		<p>Caso 4, Função C: Considera que a empresa ao crescer demasiado depressa se tornou muito burocrática apesar de manter a estrutura familiar.</p>	<p>Caso 1, Função C: “menos burocracia com um só acionista a decidir”;</p> <p>Caso 3, Funções A e B: Sentimento de motivação em ambas as pessoas entrevistadas pelo bom ambiente (teorias tradicionais de necessidades de motivação de afiliação) que adicionado à pouca burocracia, confirmam a proposição I;</p> <p>GNF C do Caso 6: ”Oportunidade de dar um passo na carreira pois um Diretor de Operações é como um Diretor Geral e vi também aí uma oportunidade e o que motiva a continuar no grupo apesar das inúmeras propostas que recebo é a liberdade, a confiança e o crescimento pois ainda há muitos projetos em desenvolvimento, que acredito serão melhor desenvolvidos com a minha presença”; “Apesar de ter trabalhado em grandes grupos internacionais vi neste projeto a oportunidade de</p>

<p><u>(Welch e Welch (2006), Schultendorff (1984), Arnoff e Ward (2000), Klein e Bell, 2007)</u></p>			<p>aprendizagem, liberdade e criatividade maior do que nas multinacionais. Vi, ainda, a oportunidade de implementar tudo o que sabia que funcionava e fazer à minha maneira em vez das limitações das multinacionais.”</p> <p>Caso 7, GF A: menos burocracia e maior facilidade em seguir com as coisas para a frente sem se estar dependente de uma reunião para conseguir validar algo;</p> <p>Caso 8, CNF B: nível de colegialidade e informalidade tanto entre colegas como com cada uma das chefias familiares, com quem manteve boas relações em ambos os casos, tendo a liberdade de implementar as suas ideias.</p> <p>CNF B, Caso 10: ”O ambiente de trabalho é muito bom, há flexibilidade de horários, o que é bom no caso de sermos mulheres, estabelecem-se laços de amizade e, para além disso, o facto de ser uma empresa pequena, sem muitas burocracias e procedimentos pré-decuidos, faz com que exista maior espírito de conversa e familiaridade dando também mais oportunidades aos</p>
--	--	--	--

			colaboradores para darem a sua opinião.”
<p><u>Proposição J</u></p> <p><u>Na perspectiva dos CNFs, para retenção de talentos, os GFs deverão ter certificado universitário, experiência prática, estilo de liderança cooperativo. Deverão ainda estar familiarizados com as peculiaridades da indústria e do mercado e mostrar comprometimento empresarial. Em termos sociais, deverão ser dignos de confiança, atuar humanamente, estar dispostos e capacitados para delegar tarefas, atuar modestamente e ter fortes competências de comunicação. (Becker et al, 2005; Klein e Bell, 2007).</u></p>		<p>Opinião CNF B, Caso 9: “Sei que é uma pessoa que estudou hotelaria embora não sei se tenha acabado ou não. Não está em causa a pessoa, mas eu acho que não é bem a área dele. Adapta-se. Precisava de um perfil mais extrovertido para desempenhar essa função. A área dele é mais financeira. O que eu gostava era que se pedisse uma opinião a quem está mais dentro do assunto. É uma pessoa um pouco tímida e isso ressentia-se um pouco no contacto com os funcionários.”</p>	<p>CNF B, Caso 10: “No local onde trabalhava antes conheci o atual proprietário e já lidava com ele, depois surgiu a oportunidade e estou cá há 8 anos, trabalho diretamente com ele e é uma pessoa muito fácil de trabalhar, não sei se seria fácil encontrar outra pessoa como ele.”; “apesar de haver chefias, é muito fácil a uma pessoa de uma determinada unidade falar com o Presidente.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura e nas respostas obtidas dos entrevistados

ANEXO D

Quadro 9: Proposições que se destacaram na fase do recrutamento e seleção

Fatores mencionados na literatura como potenciais motivadores e respetivos autores	Fatores mencionados na literatura como potenciais desmotivadores e respetivos autores	Transcrições de entrevistas de exemplos de potencial desmotivação e respetivos casos	Transcrições de entrevistas de exemplos de potencial motivação e respetivos casos
	<p><u>Proposição A:</u> <u>Possibilidade de</u> <u>haver nepotismo,</u> <u>avanço dos</u> <u>familiares com</u> <u>base na família em</u> <u>vez do mérito, nas</u> <u>EFs empregando</u> <u>membros da</u> <u>família com menos</u> <u>capacidade do que</u> <u>os que não são da</u> <u>família e</u> <u>colocando em</u> <u>risco a</u> <u>sobrevivência da</u> <u>empresa.</u> <u>(Donneley,</u> <u>1964:96;</u> <u>Reid e Adams,</u> <u>2001;</u> <u>Chrisman et al,</u> <u>2004:)</u></p>	<p>Caso 1: Duas das pessoas entrevistadas têm elo familiar com o proprietário e uma terceira, apesar de não ter um elo familiar, conhece os proprietários por relações pessoais ou familiares. As restantes pessoas entrevistadas não têm qualquer elo familiar com o proprietário. Pela grande dimensão do grupo, os CNFs não têm conhecimento da existência de familiares do proprietário no grupo. Curiosamente, mesmo os familiares não têm total conhecimento dos outros familiares a trabalharem no grupo. Houve mais de um comentário a referir “Não tenho minimamente a perceção que o grupo seja uma empresa familiar, nós não sentimos nenhum tipo de pressão familiar, a única pessoa que conhecemos é o proprietário e a partir daí não conheço nem netos, nem sobrinhos, zero” ou “a empresa é gigante e não se nota a gestão familiar” e só conhecem o proprietário.</p> <p>Por outro lado, de acordo com a sensibilidade de uma entrevistada mais ligada aos RH “há potencial para haver benefícios para com futuros membros da família que venham integrar a equipa.</p> <p>De se reforçar ainda outras situações de “o fazer parte da família ...não tenho ganho nada com isso para além da oportunidade inicial”.</p> <p>Caso 7, GF, exerce uma função de chefia mas sem ter qualquer formação nem experiência prévia em</p>	<p>Caso 6, Função A: “Não há despedimentos para dar lugar à família. (...) Há uma regra na família em que só podem trabalhar no hotel os quatro filhos do fundador. É uma regra escrita havendo um protocolo em que primos, sobrinhos, tios não podem trabalhar na empresa pois, por exemplo, era extremamente complicado se trabalhasse com a cunhada e corresse mal (...) o filho de um amigo é um erro, porque se as coisas não correrem bem não se sentem depois à vontade com a pessoa.”.</p>

	<p><u>Gutiérrez-Broncano et al., 2013:6).</u></p>	<p>hotelaria. Tem curso de <i>designer</i>, casada com o irmão mais velho, trabalhava anteriormente para o Estado onde não tinha funções de chefia e pediu licença quando foi mãe para cuidar do filho e entrou no grupo há cinco anos ocupando diretamente uma função de chefia.</p> <p>Caso 8, Função A: “Sim. Sem dúvida. Há pessoas da família que estão em determinados cargos de chefia pela confiança que a família neles deposita apesar de poder haver pessoas mais qualificadas no mercado.”.</p> <p>Caso 9: o GF após estágio no hotel do tio, voltou ao hotel dos pais. Ele sente que falta, por exemplo, um familiar responsável pela parte financeira (um dos seus irmãos) pois, para ele, a parte financeira e a parte comercial são essenciais. Ele entrou e esteve mais ligado às vendas, a Diretora Comercial da altura “já sabia que mais cedo ou mais tarde seria eu a assumir aquela função”.</p> <p>Caso 10, GF: “temos alguns membros da família, nomeadamente arranjamos tachos e cunhas para desempenharem cargos de forma pouco profissional. Como por exemplo, a Diretora deste hotel que é minha prima.”.</p>	
<p><u>Proposição B</u> <u>As vantagens competitivas das EFs têm sido explicadas pelo familiness que tem sido definido pela literatura como o conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos derivados da interação entre a família (suas</u></p>			<p>Caso 6., Função C: “O processo de recrutamento e seleção é o segredo mais bem guardado no hotel sendo um processo formal, criterioso e com foco no carácter das pessoas.” Dá o exemplo do copo de Moet Chandon em que tinham 90 pessoas a fazerem o</p>

<p><u>histórias, tradições e ciclo de vida), membros da família (seus interesses, competências e estágio de vida dos proprietários/gestores participantes) e o negócio (suas estratégias e estruturas). Por ser um elemento que diferencia as EFs das ENFs, o familiness pode se tornar numa vantagem competitiva e auxiliar na retenção de CNFs de topo.</u></p> <p><u>(Irava (2009); Frank et al (2010); Dawson (2012); Gutiérrez-Broncano et al, 2013).</u></p>			<p>teste e que vendiam uma bebida como se fosse Moet Chandon e foram logo eliminados”; Função B: “Procuramos as pessoas não pela qualidade técnica mas sim pelo caráter que é um fator preponderante”.</p>
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura e nas respostas obtidas dos entrevistados

ANEXO E

Quadro 10: Proposições que se destacaram na fase da avaliação mútua de performance e comportamento

Fatores Mencionados na Literatura como Potenciais Motivadores e respetivos autores	Fatores Mencionados na Literatura como Potenciais Desmotivadores e respetivos autores	Transcrições de Entrevistas de exemplos de potencial desmotivação e Respetivos Casos	Transcrições de Entrevistas de exemplos de potencial motivação e Respetivos Casos
	<p><u>Proposição G:</u> <u>Gestores altamente qualificados podem preferir ENFs às EFs pelo facto das primeiras apresentarem menores complicações emocionais, como menos brigas emocionais e menos interferência não qualificada e por os CNFs não terem que gerir perceções e atuações mais complexas, ainda que a executar tarefas simples.</u> <u>(Klein e Bell, 2007; Sharma, 2004; Mitchell et al, 2003).</u></p>	<p>Embora não tenham apresentado como fatores desmotivadores, tanto a CNF B do Caso 4 como a CNF A do Caso 5 afirmaram terem tido de gerir cognições complexas e quando se questionou sobre mais detalhes a CNF do Caso 5 foi determinante em responder “prefiro não exemplificar”.</p> <p>Caso 1, Função C: ”Há pessoas que se preocupam mais com a sua projeção para fora... pequenas guerras entre chefias... coisas que não são compatíveis com a dimensão do grupo”.</p> <p>Caso 8 Função B de se destacar que o CNF teve que gerir cognições complexas ainda que a executar tarefas simples para não magoar nenhuma das partes, uma vez que havia brigas e complicações emocionais na chefia</p>	

		<p>familiar que passavam para hierarquias inferiores.</p> <p>Caso 9 CNF “Por vezes sente-se uma falta de convergência de opiniões da parte da Administração e isso ressent-se um pouco nos trabalhadores (ficam um pouco baralhados). A meu ver essa é a desvantagem nos casos familiares”.</p>	
	<p><u><i>Proposição C</i></u> <u><i>A perceção de justiça dos CNFs, em termos de alocação de recursos dos proprietários, é dependente da extensão de autocontrolo destes últimos, ou seja, se forem percecionados como dando maior importância e gratificação imediata às necessidades da família em detrimento da promoção do valor de longo prazo da empresa familiar, serão vistos como injustos, levando à insatisfação e reduzindo a probabilidade de uma melhor atuação.</i></u> <u><i>Schulze et al (2001,2003); Sharma (2004); Lubatkin et al (2003).</i></u></p>		<p>Em relação a esta proposição verificou-se o contrário, ou seja, os familiares deram maior importância ao longo prazo em detrimento do curto prazo. De facto, em situações de crise em três casos diferentes, os familiares tiveram que prescindir dos salários comprovando a literatura “o capital humano dos membros da família em empresas familiares é único porque, contrariamente a colaboradores não pertencentes à família, estão frequentemente dispostos a trabalhar sem serem pagos” (Dawson, 2012). Exemplos dos casos e das transcrições são como se segue:</p> <p>Caso 6, Função D ENF: “Em momentos de dificuldades, durante um mês, os filhos optaram por não receber o</p>

		<p>salário. Foram os únicos salários que foram cortados. Os filhos têm uma excelente educação, são humildes e justos.”.</p> <p>Caso 9, Função A: quando questionado se já tinha sentido estar a manter a empresa apesar do prejuízo explicou que há um ano e meio, com a crise, estavam numa fase muito complicada tendo havido sacrifícios pessoais e de imóveis.</p> <p>Caso 8, Função A: “Sim, tive de prescindir de bastantes salários para fazer obras no hotel para angariar mais clientes e manter o negócio. Apesar do negócio ser da família sentia-me pessoalmente comprometido e não me sentia bem com a minha consciência naquela fase a retirar salários do hotel.”.</p> <p>Também no caso 2 há uma política de contenção total de custos tanto a nível da empresa como a nível da família, que vive modestamente e sem ostentações, não havendo perceção de gratificação imediata das necessidades da família em detrimento da promoção de longo prazo da EF.</p>
	<p><u>Proposição D</u> <u>Executivos que não</u> <u>pertencem à família mais</u></p>	<p>Em nenhum dos casos houve uma resposta afirmativa a esta questão.</p>

	<p><i>frequentemente servem de “bode expiatório” para justificar a fraca performance destas empresas, com implicações óbvias para a justiça das organizações e para a capacidade destas EFs acederem a RH com talento no mercado laboral de gestores. Lee, Lim e Lim, 2003; Gomez-Mejia et al., 2001; Chrisman et al, 2010.</i></p>		
<p><i><u>Proposição J</u></i> <i><u>Na perspetiva dos CNFs, para retenção de talentos, os GFs deverão ter certificado universitário, experiência prática e estilo de liderança cooperativo. Deverão ainda estar familiarizados com as peculiaridades da indústria e do mercado e mostrar comprometimento empresarial. Em termos sociais, deverão ser dignos de confiança, atuar humanamente, estar dispostos e capacitados para delegar tarefas, atuar modestamente e ter fortes competências de comunicação. Becker et al (2005); Klein e Bell, 2007.</u></i></p>			<p>Caso 1 CNF C: “a figura do proprietário/líder” e “a presença do proprietário dá conforto, potencia o vestir a camisola: tem uma personalidade simples e de grande proximidade com os trabalhadores”.</p> <p>De acordo com os CNFs no Caso 5, os três entrevistados gostam de trabalhar na empresa porque “são pessoas sérias e honestas e que olham os colaboradores como uma família.”.</p> <p>CNF D no Caso 6 também menciona “ser uma família unida e em que todos são muito unidos e bem formados (...) e que todos os diretores remam no mesmo sentido”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura e nas respostas obtidas dos entrevistados

ANEXO F

Quadro 11: Proposições que se destacaram relativamente ao sistema de remunerações/compensações

Fatores Mencionados na Literatura como Potenciais Motivadores e respetivos autores	Fatores Mencionados na Literatura como Potenciais Desmotivadores e respetivos autores	Transcrições de Entrevistas de exemplos de potencial desmotivação e Respetivos Casos	Transcrições de Entrevistas de exemplos de potencial motivação e Respetivos Casos
<p><u>Proposição L</u></p> <p><u>Apesar da natureza simplista da teoria de Maslow, ela não deixa de ser extremamente útil ao gestor hoteleiro familiar e, apesar das condições extrínsecas não serem fator suficiente para reter profissionais de talento de topo, não deixam de ser uma condição necessária a que se deve estar atento. Para reter executivos de qualidade, as EFs devem competir com os pacotes salariais das ENFs. Os pacotes de compensação podem incluir vários incentivos para atrair e reter CNFs como ações na EF, compensação direta ou indireta, compensação emocional, social ou outros incentivos indiretos, nomeadamente plano de pensões, seguro de saúde, seguro de invalidez ou seguro de vida. Os CNFs também apreciam o término de acordo de forma a incluir indemnizações. Entre outros incentivos constam as opções</u></p>		<p>Caso 1: Vários relatos que os salários abaixo da média do mercado;</p> <p>Caso 1, Função A: “Acho que a empresa devia fazer mais para reter talentos. (...) Quanto aos cargos superiores, um carro, um cartão de gasolina, sei lá. Às vezes há pequeninas coisas que motivam. (...). Concluindo, primeiro ter ótimas pessoas, saber agarras as pessoas. Ter a possibilidade de remunerar bem as pessoas. Boas condições de trabalho, já me aconteceu ter que trabalhar numa sala má com más condições de luz.(...) E por fim bons salários.”.</p> <p>Caso 1, Função D: “Não tenho minimamente a perceção que o grupo é uma empresa familiar. (...) Somos sólidos financeiramente porque corta, corta, corta.(...)As pessoas ao mesmo tempo sabem a filosofia da empresa, não é virada para o acolhimento humano, uma empresa</p>	<p>Caso 6, Função A: “Por exemplo, para as pessoas se sentirem parte da família, o fundador organizou um jantar em casa dele depois do <i>upgrade</i> do hotel que esteve fechado por dois meses.”</p> <p>Função C: explica que são uma empresa que reconhecem o valor, de uma forma muito regular, das pessoas com quem colaboram. Também a forma como tratam as pessoas, com cordialidade, iniciativas...” há <i>empowerment</i>, há apoio, há suporte e há cultura de espírito de equipa. O GNF trata do hotel como se fosse dele e transmite isso às pessoas e quando é preciso tirar o casaco e arregaçar as mangas são os primeiros a fazê-lo. Há uma festa anual e menciona ainda o exemplo da corrida feita em beneficência do fundo de leucemia para apoiar o ex-colega que tinha esta doença e que teve uma grande adesão.</p>

<p><u>de carreira, a ênfase no mérito ou os restantes benefícios que possam aumentar a confiança e autoestima. Nas EFs, os retornos emocionais compensam os baixos retornos financeiros. O processo de seleção da EF inclui mais elementos informais como jantar em casa da família e ainda a adaptação do cônjuge do candidato à empresa e à cultura familiar. Mullins (2001); Ribeiro de Oliveira (2012); Klein e Bell, 2007).</u></p>		<p>financeira, muito resultado. (...) não há enquadramento familiar, não há balanço familiar, são horas, horas e horas seguidas.(...) podem ser feitas pequenas coisas (prenda para o filho, um pequeno presente monetário). Não haver esse desapego às pessoas. Reconhecer mérito, talento, esforço. (...) Muita dificuldade em recrutar pessoas muito capazes pela incapacidade de proposta salarial apelativa”;</p> <p>Caso 2, Função A: “Não passamos por um momento fácil. Trabalho nesta empresa porque preciso de facto”</p> <p>Caso 3, Função A: Como a avaliação positiva não é acompanhada de aumento salarial levou uma das entrevistadas a sentir a existência de uma situação de iniquidade tendo o fator salário sido várias vezes abordado durante a entrevista: "Nem sempre o agregado patronal é justo (...) é importante oferecer bons ordenados e valorizar não só de forma verbal como também de forma monetária, não só dando incentivos morais tais como uma palavra de apreço e estima mas também com uma</p>	<p>Caso 6, Função D: “Uma palmadinha nas costas e o reconhecimento são importantes e têm um empregado do mês com prémios, fazem uma festa para destacar os colaboradores que se diferenciam. No caso dos do topo há prémios de desempenho por objetivos com prémio sem ser em remuneração mas sim em espécie com estadia no hotel no estrangeiro ou formação profissional. (...) Há dois anos quando houve dificuldades havia pessoas que não percebiam pois as taxas de ocupação eram boas e via-se dinheiro a entrar mas depois não havia dinheiro para os prémios. A retenção dos colaboradores é mesmo por lealdade. Se estivesse noutro hotel ganharia mais.”</p> <p>Caso 4: Incentivos tais como opções de carreira, promoções internas; Ninguém menciona os salários como ponto fraco o que significa que esta necessidade básica deve estar suprimida.</p> <p>Caso 4 Função B: qualidade das instalações</p> <p>Caso 7 Função B: “Empresa justa em termos de ordenado, sempre que a gente precisa de</p>
--	--	--	--

		<p>remuneração justa por aquilo que produzem.”;</p> <p>Caso 5, Função B: “desmotivam as limitações financeiras.”</p> <p>Caso 6: Vários relatos a dizer que os salários estão abaixo da média do mercado de 5 estrelas;</p> <p>Caso 9, Função B: “Tendo em conta o número de pessoas que gere, talvez pudesse receber um pouco mais;</p>	<p>alguma coisa, apoio, neste aspeto ajudam muito os colaboradores.”</p> <p>Caso 9 CNF “Já houve pessoas que após uma conversa com o diretor decidiram ficar pelo que pode haver algum tipo de compensação em alguns casos.”</p>
	<p><u>Proposição H</u> <u>Os colaboradores não pertencentes à família podem sentir existir uma situação de iniquidade quando comparam a razão entre os seus investimentos e ganhos na empresa com os dos colaboradores pertencentes à família e sentem que essa razão entre inputs e outputs (na forma de compensações e benefícios tangíveis e intangíveis) é desigual. (Teoria de Adams complementada pela Teoria de Latham e Pinder, 2005)</u></p>	<p>Caso 1, CNF função D: Neste momento há diferenças nas regalias nas mesmas funções, mas não por ser da família (há poucos) mas por ser amigo, por ter mais influência e proximidade da Administração e conseguir aprovar um benefício para uma pessoa – não está a mudar. Nem sempre há lógica, há atribuições que são feitas por via de pedidos e proximidades mas fica tudo nos RH e as pessoas não sabem o que se passa.”</p>	

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura e nas respostas obtidas dos entrevistados

ANEXO G

Quadro 12: Proposições mais relevantes relativamente ao treino, desenvolvimento e progressão na Carreira

Fatores Mencionados na Literatura como Potenciais Motivadores e respetivos autores	Fatores Mencionados na Literatura como Potenciais Desmotivadores e respetivos autores	Transcrições de Entrevistas de exemplos de potencial desmotivação e Respetivos Casos	Transcrições de Entrevistas de exemplos de potencial motivação e Respetivos Casos
	<p><u>Proposição A:</u> <u>Possibilidade de haver nepotismo, avanço dos familiares com base na família em vez do mérito, nas EFs empregando membros da família com menos capacidade do que os que não são da família e colocando em risco a sobrevivência da empresa.</u> <u>(Donneley, 1964:96;</u> <u>Reid e Adams, 2001;</u> <u>Chrisman et al, 2004;</u></p>	<p>Caso 1: “uma pessoa diretamente da família que foi para o Brasil por intermédio da família e está muito bem agora. Eu acho que a pessoa até é competente, mas foi uma progressão demasiado rápida para a idade que tem e para o cargo que é.” Caso 2, GF: filho do proprietário que exerce em simultâneo as funções de Administrador e Diretor Comercial desde jovem por se considerar que os contactos com os operadores turísticos são cruciais e, ao manter esta função na família, por</p>	

	<p><u>Gutiérrez-Broncano et al, 2013:6)</u></p>	<p>mais “subordinados que saiam” não tem impacto na taxa de ocupação dos hotéis pois os operadores conhecem o dono e ele está sempre lá independentemente dos hierarquicamente abaixo podem sair.</p> <p>Caso 5, Função A: Já sentiu promoção a cargos de chefia por laços familiares em vez de ser pela meritocracia mas preferia não comentar.</p> <p>Caso 6, CNF Função D: “quando o filho começou na parte comercial todos sabiam que ia ser o Diretor” e sente que é normal. A entrevistada considera que todos sabem disso e não se pode esperar nada de diferente.</p>	
	<p><u>Proposição F Os CNFs podem sentir-se motivados num primeiro momento ao se</u></p>	<p>Caso 9, Função A: o familiar, após estágio no hotel do tio, voltou ao hotel dos pais, esteve mais ligado às</p>	<p>Caso 1, Função B (familiar) “Aprendi em especial com o Diretor Geral do Hotel pois durante uns meses fui assistente dele e acho que ganhei uma bagagem enorme, a maior que tive aqui dentro. Acho que foi a pessoa mais importante pois levava-me a todas as reuniões, tudo o que fazia ensinava-me, orientava-me e depois começou também a dar-me</p>

<p><u>sentirem úteis e importantes em cargos de treinadores, conselheiros, mentoring e ao saberem que, por terem um conhecimento mais idiossincrático da organização, caso a oportunidade surja, poderão ser eles os futuros líderes. Isto, em vez de, por exemplo, se recorrer de imediato ao recrutamento externo auxiliando à retenção de talento de CNFs. Por outro lado, num segundo momento, pode ser desmotivador uma vez que, dependendo da dimensão do grupo, pode ser uma ameaça a longo prazo pois ao treinarem os GFs podem deixar de ser</u></p>	<p>vendas, a Diretora Comercial da altura “já sabia que mais cedo ou mais tarde seria eu a assumir aquela função, por isso não estava muito interessada em continuar e agarrou uma outra proposta noutra local”;</p> <p>Caso 6, Função B (familiar): aprendeu mesmo muito com a antiga Diretora Geral que tinha uma forte componente comercial.</p> <p>Caso 8, função A, aprendeu tudo sobre hotelaria com a antiga Diretora Geral que entretanto saiu;</p> <p>Caso 1, função B, familiar, “Aprendeu sobretudo com as Diretoras Gerais observando-as e fazendo-lhes perguntas.”</p>	<p>espaço para eu poder ganhar uma certa autonomia para eu crescer” (atenção que a dimensão deste grupo é muito grande podendo não haver ameaça de a pessoa sair da função ao ensinar).</p> <p>Caso 6, Função B (familiar): explica que a retenção de talentos não familiares é um desafio muito grande e nesse sentido que existe uma preocupação da família em manter a empresa atrativa para que os melhores profissionais queiram trabalhar no Grupo. As medidas incluem manter em aberto cargos atrativos que não possam ser ocupados por familiares para que os colaboradores possam sentir que há hipóteses de progressão para Diretor Geral, Diretor Financeiro, Chefe de Receção ou de Banquetes; Fazer sentir que as pessoas podem crescer por exemplo de vendas para chefe de vendas; Explica adicionalmente que o cargo mais apetecível é o de Diretor Geral e que a família nunca o ocupou.</p>
---	---	--

	<p><u>necessários para exercer a função, não auxiliando a retenção de CNFs em funções de topo. Sharma (2004); Blumentritt et al (2007); Klein, 2000).</u></p>		
<p><u>Proposição F</u> <u>Os CNFs podem sentir-se motivados num primeiro momento ao se sentirem úteis e importantes em cargos de treinadores, conselheiros, mentoring e ao saberem que, por terem um conhecimento mais idiossincrático da organização, caso a oportunidade surja, poderão ser eles os futuros líderes. Isto, em vez de, por exemplo, se recorrer de imediato ao recrutamento</u></p>			<p>Caso 1, função B: Programa <i>Growing Together</i> – “Quando abre uma vaga em determinada função, procura-se internamente uma pessoa para ocupar o lugar. Damos sempre oportunidade às pessoas para que possam crescer, mas obviamente que há requisitos.”</p> <p>Caso 4, Função A CNF: Considera a empresa ideal e justa e nos últimos 4 meses foi promovida depois de estar ano e meio na empresa. Considera importante dar valor aos funcionários e se houver oportunidade promover as pessoas dentro da estrutura e não as deixar sair à procura de novas oportunidades;</p> <p>Caso 7, Função A (familiar): Fazer o que eles fazem: Valorizar muito os funcionários e gostar de os manter. Não gostam de rotatividade e preservam ao máximo as pessoas que trabalham com eles dando oportunidades de crescer com o grupo. Em muitos dos hotéis deles as pessoas começam como bagageiros e chegam a chefes de receção.</p> <p>Caso 8, Função B (CNF): iniciou numa empresa do mesmo grupo mas sem ser em hotelaria na área comercial, quando abriram a segunda unidade hoteleira foi convidado a vir como rececionista, passou depois a <i>night auditor</i>, depois a chefe de receção e passou a Diretor comercial, tudo num espaço de 3 anos.</p> <p>Caso 9, Função B: no hotel cerca de 30 anos, iniciou-se como porteiro, depois passou a receção e passou a chefe de receção quando abriram uma nova unidade.</p>

<p><u>externo auxiliando à retenção de talento de CNFs. Por outro lado, num segundo momento, pode ser desmotivador uma vez que, dependendo da dimensão do grupo, pode ser uma ameaça a longo prazo pois ao treinarem os GFs podem deixar de ser necessários para exercer a função, não auxiliando a retenção de CNFs em funções de topo.</u></p> <p><u>Sharma (2004); Blumentritt et al (2007); Klein, 2000).</u></p>			
<p><u>Proposição E</u> <u>A investigação existente sobre os CNFs nas EFs tende a recair essencialmente</u></p>	<p><u>Proposição E</u> <u>A investigação existente sobre os CNFs nas EFs tende a recair essencialmente</u></p>	<p>Caso 1, Função D: “Somos sólidos financeiramente porque corta, corta, corta nestas coisas. As pessoas ao mesmo tempo</p>	<p>Caso 4, valorização e importância dada aos RH. Internamente é reconhecido que os colaboradores do grupo hoteleiro são tão importantes quanto os clientes e devem ser tratados com igual importância. Isto pode contrariar a proposição habitualmente reconhecida pela literatura que não permite a retenção de talentos em empresas familiares.</p>

<p><u>sobre a teoria da agência, proprietário-gestor profissional, em que a questão fulcral tem sido a monitorização destes executivos e não a sua motivação nem o que será importante para estes colaboradores. Há uma maior concentração no que os GNFs podem fazer pelos seus empregadores do que no que os empregadores podem fazer para que os gestores não profissionais possam ser bem-sucedidos. Esta monitorização e falta de preocupação podem não incentivar a retenção de</u></p>	<p><u>sobre a teoria da agência, proprietário-gestor profissional, em que a questão fulcral tem sido a monitorização destes executivos e não a sua motivação nem o que será importante para estes colaboradores. Há uma maior concentração no que os GNFs podem fazer pelos seus empregadores do que no que os empregadores podem fazer para que os gestores não profissionais possam ser bem-sucedidos. Esta monitorização e falta de preocupação podem não incentivar a retenção de talentos de CNFs de topo. Sharm a, 2004; Blumentritt et al, 2007.</u></p>	<p>sabem bem qual a filosofia da empresa: não é virada para o acolhimento humano, uma empresa financeira/muito resultado. (...) Ainda por cima numa empresa como esta, ligada à hotelaria. Isto é serviço puro, pessoa para pessoa, portanto, não somos muito competitivos na área da hotelaria, somos muito focados no resultado. Os resultados aparecem, mas vamos mais pela vertente de corte de custos do que propriamente ao nível do investimento nos nossos recursos internos. Há falta de uma empresa mais virada para o setor humano, ser menos financeira e ver o retorno de ações (humanas) que podem ser compensatórias. Em formação por</p>	<p>Caso 5: consideram que há respeito pelos colaboradores e isso pode significar que estão preocupados também com o que é importante para os CNFs e não apenas em monitoriza-los.</p> <p>Caso 1, Função B: Programa <i>Growing Together</i>: há uma política de identificação de pessoas com potencial para ir mais longe. São selecionadas pelas chefias pessoas com potencial para desenvolvimento na carreira. As pessoas selecionadas têm a oportunidade de, durante 18 meses, percorrer diferentes áreas do hotel, visando uma aprendizagem para cargos de chefia/supervisão. Quando abre uma vaga em determinada função, procura-se internamente uma pessoa para ocupar o lugar. “Damos sempre oportunidade às pessoas para que possam crescer, mas obviamente que há requisitos.”</p>
---	---	--	--

<p><i>talentos de CNFs de topo.Sharma, 2004; Blumentritt et al, 2007.</i></p>		<p>exemplo, temos um budget apertadíssimo para um universo de 2500 pessoas e eles vêm formação como um custo, não antecipam que traz retorno." (...)</p> <p>"Ninguém chora ninguém, se quer vai e não se faz contrapropostas."</p> <p>Caso 2, Função A: Total contenção de custos e maior preocupação com monitorização do que com motivação. Isto é perceptível pois quando questionada sobre o que deveriam os hotéis fazer para reter talentos a resposta da CNF foi simplesmente "motivá-los".</p>	
---	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura e nas respostas obtidas dos entrevistados