

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



O IMPACTO DO NEPOTISMO NO PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO NUM PEQUENO CONJUNTO DE PEQUENAS  
E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS DO CONCELHO DE  
VISEU

José Cardoso Teixeira

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:  
Prof. Doutor Albino Lopes, Professor ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Junho 2008

## **Resumo**

As empresas confrontam-se, desde há mais de um século com o problema da distinção entre a propriedade e a gestão, sendo este paradoxo uma fonte de ineficiência para alguns, mas para outros, uma situação inevitável, pelo menos nas pequenas unidades familiares.

É o problema do nepotismo empresarial que é tratado neste trabalho e que privilegiou uma região de forte cariz familiarista (Viseu).

O estudo feito, com carácter pioneiro em Portugal permite concluir que o nepotismo não é uma regra estabelecida como a maioria dos autores tenderia em prever.

O estudo abre pistas para uma abordagem mais extensiva e cuidada que pudesse concluir, de forma mais consistente, sobre a relação entre a cultura familiarista e o nepotismo na vida das Pequenas e Médias Empresas portuguesas.

Palavras-chave: Propriedade, Nepotismo, Confiança, Pequenas e Médias Empresas

Classificação JEL: D74; J71; J82.

## **Abstract**

For over a century companies have struggled with distinguishing between ownership and management, a paradox which has been a source of inefficiency for some, while at the same time inevitable for others, especially in small family units.

This paper aims to deal with the problem of nepotism in businesses, especially focussing on the Viseu region, an area where family ties are particularly strong.

A pioneering study carried out in Portugal leads us to the conclusion that nepotism is not the established norm as many authors would predict.

This study opens the way for a more extensive and more careful examination, which would be more conclusive about the relationship between a culture based on family ties and nepotism in Portuguese small and medium enterprises.

Keywords: Ownership, Nepotism, Trust, Small and Medium Enterprises

JEL Classification: D74; J71; J82.

## **Agradecimentos**

Ao Prof. Doutor Albino Lopes, pela disponibilidade e orientação científica.

Aos meus pais, pela confiança inculcada desde sempre, pela força inabalável que tem demonstrado e pelo incentivo constante.

À Cristina, pela compreensão, pela imensa paciência, pelo amor e pelo afecto com que me tem acompanhado nos momentos bons e menos bons.

## Índice

1. Introdução	06
2. Propriedade e a Gestão	07
3. A importância da relação entre a Propriedade e a Gestão nas empresas familiares	12
4. Breves considerações acerca da influência da Cultura Nacional na gestão	20
5. As relações hierárquicas e o conflito	35
6. A problemática das carreiras nas Pequenas e Médias Empresas	41
7. O nepotismo na base das teorias do conflito	45
8. A resolução do conflito pela negociação	48
9. A gestão informal do conflito	49
10. A resolução do conflito através da configuração formal da organização sem nepotismo	50
11. As razões pelas quais os trabalhadores são recrutados num processo de nepotismo	52
12. Descrição da amostra	55
13. Apresentação dos dados e seu tratamento	57
14. Apresentação de resultados	61
15. Conclusões	74
16. Bibliografia	80
Anexos	90

## Índice de Quadros

Quadro 1: A relação entre a actividade económica e o n.º de trabalhadores	56
Quadro 2: Classificação das empresas segundo o n.º de trabalhadores	57
Quadro 3: Composição dos Órgãos de Gerência/Administração	57
Quadro 4: Formação académica dos órgãos de Gerência/Administração	58
Quadro 5: Formação média académica dos trabalhadores das empresas	58
Quadro 6: Factores importantes na selecção de trabalhadores no processo de recrutamento	59
Quadro 7: Descrição da empresa da entrevista n.º 1 em termos N.º de Trabalhadores, V.A.B. e Produtividade	62
Quadro 8: Descrição da empresa da entrevista n.º 1 em termos de formação média académica dos Gerentes/Administradores	63
Quadro 9: Descrição da empresa da entrevista n.º 2 em termos N.º de Trabalhadores, V.A.B. e Produtividade	63
Quadro 10: Descrição da empresa da entrevista n.º 2 em termos de formação média académica dos Gerentes/Administradores	64
Quadro 11: Descrição da empresa da entrevista n.º 20 em termos N.º de Trabalhadores, V.A.B. e Produtividade	64
Quadro 12: Descrição da empresa da entrevista n.º 20 em termos de formação média académica dos Gerentes/Administradores	65
Quadro 13: Formação média académica dos trabalhadores das empresas com relações familiares na Gerência/Administração	67
Quadro 14: Formação média académica dos trabalhadores das empresas sem relações familiares na Gerência/Administração	68
Quadro 15: Média do N.º de Trabalhadores, do V.A.B. e de Produtividade das empresas com e sem relações familiares na Gerência/Administração	70
Quadro 16: Factores importantes na selecção de trabalhadores no processo de recrutamento em posições indiferenciadas e em posições de liderança/responsabilidade	71
Quadro 17: Relação entre o número de elementos da família pertencentes aos Órgãos Sociais (Gerentes/Administradores) e o número total de trabalhadores da empresa	72
Quadro 18: Quadro resumo das conclusões	77

## 1. Introdução

As Pequenas e Médias Empresas têm cada vez mais um papel preponderante na economia mundial. Comparando com o conhecimento da Gestão de Recursos Humanos nas mesmas, este é insignificante (Arthur e Hendry, 1990).

A sobrevivência destas organizações depende, em parte, da capacidade do seu capital humano. Como tal, as decisões acertadas quanto à Gestão de Recursos Humanos são a melhor maneira de controlar bem uma empresa (Drucker, 1986).

Assim sendo, a investigação da Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas tem provocado maior atenção nos últimos anos. Estas assumem-se informalmente organizadas, o que corresponde à prática informal da Gestão de Recursos Humanos (De Kok e Uhlaner, 2001).

O processo de recrutamento nas organizações é visto como um “risco” nas sociedades colectivistas. A entrada de um desconhecido na organização pode trazer ou levar perigo. Para evitar esta situação, no recrutamento, dá-se preferência a elementos da família do empresário, em primeiro lugar, e em seguida, aos familiares dos trabalhadores da organização (Hofstede, 2003). Este processo pode ser descrito como uma discriminação, com sinal positivo ou a favor (nepotismo). Esta “discriminação a favor” caracteriza as situações em que os indivíduos desconhecidos (anónimos) ou membros de outro grupo social são tratados de forma diferente (de forma negativa), enquanto os elementos conhecidos ou do seu grupo social de uma forma favorável ou positiva (Fershtman, Gneezy e Verboven, 2005).

O objectivo deste trabalho é tentar descrever o impacto do nepotismo no processo de recrutamento, num reduzido grupo de pequenas e médias empresas<sup>1</sup> industriais do concelho de Viseu.

---

<sup>1</sup> Definição de Micro, Pequena e Média Empresa (PME) segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 06 de Maio de 2003.

## 2. Propriedade e a Gestão

“... os principados, dos quais se guardou memória, foram governados de dois modos distintos: ou por um só príncipe, sendo todos os demais humanos servos que por graça e concessão do príncipe o ajudam, como ministros, a governar; ou por um príncipe e barões, os quais, não por graça do senhor, mas por antiguidade de sangue, têm tal participação no poder. Estes barões possuem Estados e súbditos próprios que os reconhecem por senhores e lhes dedicam uma afeição natural. Aqueles outros Estados que se governam por um só príncipe e por servos têm um príncipe com mais autoridade; porque em todo o seu território não há quem quer que seja reconhecido por superior senão ele; e se os povos obedecem a algum outro, é pela qualidade de ministro e oficial que assuma, sem que lhe dirijam particular amor (Maquiavel, 1999: 25)”.

A eficiência da gestão e a sua relação com a propriedade foi uma questão em estudo no passado e no presente. Maquiavel ilustra o porquê do reino de Dario, ocupado por Alexandre o Grande, não se revoltou contra os seus sucessores após a sua morte, contrastando este caso com territórios ocupados pela França. A grande explicação reside na forma de organização da monarquia: no reino de Dario, existe apenas uma figura central e de maior importância no poder, o príncipe, e todos os outros são servos; já nos reinos governados pela França, não existia uma figura central forte e, cujo poder, não possa ser contestado. Maquiavel, neste pequeno excerto, em que faz a apologia a Lourenço de Médicis, o Magnífico, *Il Principe* do Renascimento, faz uma subtil aproximação ao reconhecimento dos povos à eficiência da gestão por ministros ou oficiais que tenham um bom desempenho nas suas funções. Esta “valorização” da qualidade ou eficiência da gestão (reconhecendo como eficiência a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregues) é mais uma vez realçado pela autor quando descreve os novos principados conquistados, “... onde haja um novo príncipe, é o mais ou menos valoroso aquele que os adquire. E porque este facto de passar de particular a príncipe pressupõe ou valor ou fortuna, parece que uma ou outra destas duas coisas atenua, de muito, as dificuldades: todavia, aquele que menos se baseia na fortuna é o que mais consegue sustentar-se (Maquiavel, 1999: 30-31)”. Esta perspectiva deste pensador do Renascimento, tendo sido esta a época de transição do Feudalismo para o Capitalismo, pode demonstrar alguns aspectos da relação entre a propriedade e a gestão (e a qualidade da mesma).

Marx (1894) é um dos primeiros autores a relacionar a propriedade com a família, considerando que não existe propriedade antes da família ou da relação patrão / empregado. E compara a sua visão com a de Hegel; este considera propriedade como uma relação legal com o bem (unicamente numa base jurídica). Basicamente, descurando as variadas formas de direitos de propriedade



(posse) existentes no comum contrato (ou relação) entre proprietário e trabalhador / gestor. Marx (1894) aprofunda esta análise escrevendo, que as famílias e as tribos tinham antes de tudo uma perspectiva de posse e só mais tarde de propriedade. Esta óptica de posse pode inferir uma relação de patrão / empregado em termos de gestão, contudo, Marx, não aprofunda este tipo de relação.

Taylor (1917), na sua abordagem à gestão científica, relacionou o trabalho de equipa como forma de motivar o trabalhador e dar sentido de posse da organização, melhorando o relacionamento com os órgãos de gestão da mesma.

Schumpeter (1984), tal como Marx, também preconizava a destruição do capitalismo. De uma forma diferente (de dentro para fora), através da autodestruição do capitalismo, proclamava que as causas seriam: 1. A função empresarial, com o tempo fica obsoleta; 2. A destruição das instituições capitalistas básicas, que são a propriedade privada, e a liberdade de contrato; 3. O aniquilamento do grupo que protegia o capitalismo na esfera política; 4. O capitalismo cria uma classe de intelectuais – descontentes que, constantemente, hostilizam a ordem social vigente; 5. A desintegração da família burguesa.

No ponto 2, aborda, de uma forma clara, a concepção de uma gestão profissional separada da propriedade. Chegando à conclusão, que essa seria uma das possíveis causas do fim do capitalismo. Schumpeter (1984) escrevia que os alicerces básicos das instituições capitalistas - propriedade privada e liberdade de contrato - serão enfraquecidos e até destruídos nas grandes unidades empresariais. Nessas grandes organizações, o papel do proprietário é frequentemente substituído na gestão, por um grupo de gestores profissionais e assalariados. Especificamente, a propriedade é distribuída por grandes e pequenos accionistas. Nessa situação, o grupo responsável pela gestão tende a adoptar uma actividade de empregado, não se identificando, defendendo os interesses dos accionistas (ou detentores da propriedade). Estes, por sua vez, estão desligados da gestão, com isto, perdem as posturas essenciais em relação à propriedade. Há também o enfraquecimento da liberdade de contrato, isto é, os acordos ao invés de serem directos entre proprietários e operários, são realizados com a gerência ou com a administração.

Weber (2004), na sua obra, “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” explica, na sua opinião, a razão pela qual os Protestantes tinham o controlo do poder económico (propriedade do capital) na Alemanha do princípio do século XX. Considerando fundamental para isso, o facto dos princípios religiosos, serem moldados para uma atitude mais empreendedora, uma educação centrada na racionalidade, no cálculo, a sua história e um modo (princípios) de vida diferente da dos Católicos. Referenciando às virtudes do conhecimento, através da ética Protestante, dando ênfase à gestão racional. Referindo a espaços, a problemática da sucessão,

mas não se centrando na separação da gestão e da propriedade, contudo, retrata de uma forma pertinente a relação entre as políticas de recursos humanos da época (formas de recompensa e recrutamento) e o sucesso do “empreendedor capitalista” no negócio.

Esta ligação entre a religião, a propriedade e a gestão tem que ser estudada de uma forma cuidadosa, a apologia a uma religião ou seita com determinadas características (superiores ou inferiores) pode levar, de uma forma condicionada, a fazer-se uma analogia ao conceito de “*Eugenia*” de Francis Galton (1804) e podemos estar tentados a estudar (ou definir) os agentes sob o controle social, que podem melhorar ou empobrecer as qualidades raciais das futuras gerações, seja fisicamente ou mentalmente.

Adolph Berle e Gardiner Means na sua obra “*The Modern Corporation and Private Property*” em 1932, constatou que um conjunto de empresas dos Estados Unidos da América tinham dispersado parte do seu capital por um conjunto de pequenos accionistas e a gestão tinha ficado nas mãos de gestores profissionais. Pelo menos, durante as duas gerações seguintes, este livro deu a imagem, que a gestão das organizações modernas era profissional e independente dos seus accionistas (*shareholders*).

Este trabalho de Berle e Means (1932), segundo Demsetz e Lehn (1985), foi antecipado pelo trabalho de Thorstein Veblen “*The Engineers and The Price System*” (1924). Veblen acreditou que testemunhou a transferência do controlo das organizações dos donos do capital para os “Engenheiros-Gestores” (“*Engineer-Managers*”). Esta transferência era mais evidente nas empresas mais robustas e de mais valia económica, aonde existia maior dispersão de capital. Acreditava que presenciou o fim do tipo de gestão direccionada unicamente, para a obtenção do lucro, com o objectivo de atingir o maior retorno do capital investido, para uma gestão vocacionada para o treino e para eficiência tecnológica. Com isto, alcançou um nível de produção superior e um desejável, maior nível social. O monopólio do lucro pelo lucro foi substituído pela eficiência.

A obra de Berle e Means (1932) é mencionada por um vasto conjunto autores que trabalharam acerca desta problemática (a relação entre a gestão e a propriedade).

Tanto Veblen (1924), Berle e Means (1932) defendiam uma correlação positiva entre a concentração de capital e os resultados das organizações.

Demsetz e Lehn (1985) questionavam no seu trabalho, se existia relação entre a dispersão de capital nas organizações e o nível de resultados obtidos nas mesmas. A questão da dispersão ou concentração de capital promovia ou não, conforme Berle e Means (1932) proclamavam, a profissionalização da gestão. Com isso, os gestores profissionais e independentes davam mais atenção às suas necessidades de gestão, do que defender os interesses dos donos (detentores de capital) das organizações. Sugeriam, contudo, que a concentração ou difusão do capital (posse) nas

empresas, não tem uma correlação positiva com os resultados. A decisão de alterar a estrutura accionista deve ser consciente porque, a gestão profissional provoca uma perda de controlo. Os custos mais elevados e a diminuição dos lucros são compensados com um menor custo do capital. Concluem que, a concentração ou difusão de capital e a sua relação com a gestão é uma questão endógena da organização.

La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1998) contrapõem a teoria de Berle e Means argumentando que os grandes accionistas monitorizam a gestão das organizações, através de uma estrutura piramidal. A monitorização da gestão está quase sempre centrada em membros de uma família, que tem o controlo total da organização. Com isto, obtêm um maior poder na firma, superior aquele, que lhe é conferido pelo seu peso accionista. Desta forma, cria-se um conflito entre a gestão e os interesses dos pequenos accionistas. Estes autores, reflectem o problema dos pequenos accionistas, nas grandes empresas, serem espoliados dos seus direitos e propõem uma solução legal para defesa dos direitos dos minoritários.

A relação entre os accionistas (proprietários) e os gestores é a base da definição “*Agency relationship*”. A mesma está associada ao estudo da “separação entre a propriedade e o controlo (ou gestão)”. Nesta temática, os custos de agenciamento “*agency costs*” reflectem os problemas desta relação, que estão ligados à forma como a estrutura de capital da firma é constituída (Jensen e Meckling, 1976).

No seu trabalho, Jensen e Meckling (1976) relacionam a percentagem do capital detido pelo proprietário/gestor (quando não há separação entre a propriedade e a gestão) com os custos de agenciamento. Assim, quanto menor é a percentagem de capital detido pelo proprietário/gestor, maior é o volume de custos de agenciamento da firma. Da mesma forma, na relação com os pequenos accionistas, quando a sua percentagem de capital diminui, a tendência é apropriar-se dos recursos da firma, para benefício próprio. Outro ponto interessante é a sua motivação, quanto menor é a sua percentagem nos lucros, menor é a sua vontade para empreender em novos negócios ou novas fontes de receitas.

Demsetz e Villalonga (2001) investigaram a relação entre a estrutura capitalista de uma empresa e os resultados da mesma, numa estrutura multi dimensional e tratada como uma variável endógena. Comprovaram que não existe uma relação directa entre o tipo de estrutura de capital da empresa e os seus resultados. Relacionaram o “mercado” com a estrutura accionista da organização e a sua capacidade de adaptação ao mesmo. A volatilidade do mercado não permite fazer um cálculo correcto do tipo de estrutura capitalista da organização. Assim sendo, o mercado influencia a estrutura capitalista da empresa e ajusta a mesma, a si mesmo. Concluem, que esta estrutura

capitalista moldada pelo mercado não é perfeita. Mas não é tão imperfeita, para o investidor que procura o retorno máximo para o seu investimento, de uma forma sistemática.

A separação entre a propriedade e a gestão é fundamental para a gestão de recursos humanos nas empresas familiares. Basicamente, existem duas perspectivas para avaliar os parentes que trabalham na empresa, a perspectiva do “proprietário” e a perspectiva da “gestão” (Lansberg, 1983).

“Na perspectiva do proprietário, os membros da família seriam sujeitos a todas as normas e princípios que regulam as relações da família; na perspectiva da gestão, os membros da família seriam afectados pelos princípios da empresa (Lansberg, 1983: 45)”.

Na selecção de trabalhadores, os membros da família só são seleccionados, quando estes satisfazem os requisitos necessários, para o efectivo desempenho da função. Assim sendo, na perspectiva da gestão, os familiares seriam tratados como os demais trabalhadores. Na perspectiva do proprietário, serão dadas ao parente interessado, todas as oportunidades necessárias para obter todos os conhecimentos profissionais para o desempenho da função, conforme os padrões solicitados pela organização. Estas oportunidades poderão ser variadas, experiência profissional noutras empresas, formação, etc. Todos os custos de preparação ou formação do parente serão dispendidos pela família. Desta maneira, os membros da família cuidam dos interesses da família sem comprometer as normas da empresa. Em termos remuneratórios, os parentes estarão dentro da política salarial da empresa. Qualquer remuneração suplementar ou regalia extra, será por via da remuneração do capital investido na empresa, ou seja, será proveniente da riqueza da família. A política salarial da empresa manter-se-á baseada no mérito. A avaliação de desempenho será feita através do sistema de avaliação da empresa. Relativamente à formação e à progressão na carreira, os parentes tem que seguir a política geral da empresa e cumprir os objectivos da mesma. (Lansberg, 1983).

Roosenboom e Schramade (2006) consideram que um dos privilégios de ser proprietário e controlar a gestão da organização é ter a capacidade (ou possibilidade), de poder empregar os parentes e indicá-los para membros da administração da empresa. Estes autores caracterizam esta prática como nepotismo. Referem, que a maioria dos lugares da administração são ocupados por membros da família quando o proprietário tem o controlo total da organização.

### 3. A importância da relação entre a Propriedade e a Gestão nas empresas familiares

Quando uma família identifica rigorosamente os seus interesses e os conjuga com os objectivos mais convenientes para a empresa, esta usufruirá de grandes benefícios, do facto dos proprietários e dos administradores terem interesses e objectivos comuns (Donnelley, 1964). Donnelley (1964) na sua obra "*The Family Business*", caracterizou a empresa familiar, por um conjunto de diversos factores, entre os quais, o seguinte: - uma família que tenha estado ligado a uma empresa, durante duas ou mais gerações, com ligações entre os interesses e os objectivos, vai exercer influência sobre as directrizes empresariais da mesma, por isso, defendeu que os proprietários também devem ser os administradores. Advogou, também, que a "cultura" familiar (tradições, objectivos) transposta para a empresa, ajuda, entre outros factores, a eliminar os interesses imediatistas dos proprietários. Evitando a venda dos títulos de propriedade, com um intuito de lucro a curto prazo, focalizando os objectivos, para uma perspectiva de longo prazo. Esta "cultura" familiar nos administradores revela um factor importante, a lealdade, que possibilita a execução de tarefas mais duradouras e objectivos de longo prazo. Outro factor positivo encontrado por este autor, é o facto do capital estar concentrado numa família ou num pequeno grupo de pessoas, que possibilita haver uma maior rapidez de decisão, ou seja, uma maior flexibilidade na gestão por parte do administrador "familiar". Contudo, esta flexibilidade nem sempre é uma vantagem, principalmente, quando não existe uma revisão crítica das decisões. Outro factor importante é o controlo da informação. A informação vital da empresa é muito mais facilmente controlada e ocultada, do que numa empresa em que os administradores profissionais têm que comunicar com os diversos detentores do capital.

La Porta, Lopez-de-Silanes e Shleifer (1999) concluíram que nos países (excepto os E.U.A.) com um sistema legal fraco de protecção dos accionistas minoritários, as empresas tem tendência para serem controladas pelos seus accionistas. Esses accionistas são muitas vezes o Estado, mas é mais comum ser uma família, o seu fundador ou um descendente.

A maioria das pequenas empresas, em todo o mundo, são propriedade e geridas por famílias. Esta concentração de propriedade e de gestão, teoricamente, centraliza o poder de decisão (liderança) e diminuindo a gestão burocrática e os conflitos provenientes da mesma (Fama e Jensen, 1983).

Esta concentração dá aos donos um particular incentivo para monitorizar os gestores externos (contratados e profissionais). Assim, reduzindo os custos de agenciamento<sup>2</sup> ligados a este tipo de gestores contratados e podendo simplificar a tarefa de monitorizar (Schleifer e Vishny,

---

<sup>2</sup> Agency costs, os custos de agenciamento, resumindo, são as despesas de monitorização do mais alto responsável, despesas de ligação ou de contacto entre os vários agentes e os outros custos residuais (Jensen e Meckling, 1976).

1997). Contudo, ao favorecer os interesses da família pode-se contrariar os objectivos da empresa, porque em primeiro lugar, a lealdade é para com a família e não para com a empresa (Randøy, Jenssen e Goel, 2003).

Ao contrário do que é geralmente aceite, Schulze et al. (2001) concluíram que é essencial para as empresas familiares geridas por familiares, incorrerem em custos de agenciamento, ou seja, em mecanismos de controlo interno. É também corrente, por um lado, as empresas familiares terem dificuldade no acesso ao crédito de uma forma eficiente no mercado de capitais (Banca) devido a falta de transparência resultante dos custos de agenciamento. Contudo, podem diminuir alguns custos no processo de recrutamento de pessoal, baseado no altruísmo e na confiança (Randøy, Jenssen e Goel, 2003).

A responsabilização dos donos das empresas familiares, está também relacionada com as políticas de “*corporate governance*” (mecanismos internos ou externos usados para influenciar o comportamento da gestão, para ir ao encontro dos interesses dos detentores do capital ou accionistas (Maher e Andersson, 2002)). Mas será que estes mecanismos conseguem influenciar a gestão de acordo com os interesses dos proprietários? (Muth e Donalson, 1998) Esta é a grande questão em relação às políticas de “*corporate governance*”. Se virmos estes mecanismos como um conjunto de actividades humanas, a confiança facilita as mesmas (Fukuyama, 1995).

As empresas familiares com gestores da família, estão numa posição diferente em relação às empresas não familiares com gestores contratados. Estas posições opostas estão retratadas, na literatura de gestão, como “*agency theory*” e “*stewardship theory*”. A “*agency theory*” tem por base o trabalho de Berle e Means (1932) já referenciado no presente trabalho, que defendia uma autonomia dos gestores em relação aos interesses dos accionistas e que tinham os seus próprios planos (a curto prazo) em detrimento dos objectivos dos proprietários. “A “*stewardship theory*” é uma alternativa à “*agency theory*” e oferece uma posição oposta em relação aos quadros efectivos da empresa. O modelo do *stewardship* é baseado no gerente, como o “administrador” (servidor/comissário) em vez do homem racional, económico e egoísta da “*agency theory*”. A “*agency theory*”, com raízes no campo da economia e das finanças, examina as estruturas do capitalismo, encontra somente comportamento egoísta do gestor...” (Muth e Donalson, 1998: 5-6). “Uma relação de agência ocorre quando o principal delega alguns direitos – por exemplo, direitos sobre a utilização de recursos – a um agente que está obrigado através de um contrato (formal ou informal) a representar os interesses do principal em troca de uma remuneração de qualquer espécie” (Eggertsson, 1995: 40-41). Segundo Araújo (2000: 4) “na teoria do agenciamento, as relações entre principal e agente caracterizam-se por: a)

assimetria de informação - o agente dispõe de mais informação sobre os detalhes das tarefas a executar do que o principal, o que lhe permite tirar vantagens; b) os interesses das partes envolvidas (principal e agente) não coincidem e muitas vezes podem entrar em conflito e c) a existência de comportamentos auto-interessados e oportunistas por parte dos agentes conduzem a custos mais elevados para o principal”.

Recorrendo à “*agency theory*”, Dalton e Daily (1992) referem também que as empresas familiares são mais eficientes porque só existe uma pequena separação entre o controlo da empresa e o processo de decisão (diminuição dos conflitos).

A “*stewardship theory*” assume uma perspectiva mais psicológica e sociológica.

A gestão deste conflito de interesses pode ser analisado de uma forma interna (nas empresas familiares). Com recurso à “*stewardship theory*” inserimos uma vertente psicológica nos gestores, ou seja, através do altruísmo, do relacionamento (familiar) interno nas organizações e do total controlo das estratégias a longo prazo, as empresas familiares obtêm uma performance superior. O altruísmo é um inibidor de conflitos relacionais e um auxiliar importante no processo estratégico. Assim sendo, a “família” pode ser uma fonte de força e uma vantagem competitiva ou, por outro lado, uma causa de fraquezas ou um obstáculo para as empresas familiares. Através desta perspectiva teórica e juntando outras variáveis positivas provenientes deste tipo de relacionamento muito particular (familiar) pode-se contribuir, para o sucesso das empresas familiares nas gerações seguintes (Eddleston e Kellermanns, 2006). O altruísmo obriga os pais a zelar pelos filhos e os membros da família a cuidarem um dos outros, o que promove, e sustenta, os laços familiares (Schulze et al., 2001). Altruísmo fomenta também, a lealdade, tal como um compromisso com uma liderança durável e próspera da empresa (Ward, 1987).

O comportamento altruísta pode também levar a uma teoria intra-familiar no processo de recrutamento. Este processo não é visto unicamente, como uma transferência de dinheiro entre familiares, mas sim, como um fim estratégico de ajudar os familiares a obterem trabalho. O que permite às empresas pagarem salários mais baixos e obterem um empenho maior dos trabalhadores. Esta estratégia, consiste em contratar vários elementos da mesma família ou passar o trabalho de pais para filhos. A empresa para utilizar esta estratégia altruísta intra-familiar necessita que o trabalhador aceite este tipo de situação. Para tal, carece que os trabalhadores tenham familiares no desemprego, para que os mesmos possam sair dessa situação. Este cenário só é possível, quando os índices de desemprego são altos (De Paola e Scopa, 2001). De Paola e Scopa (2001) referem que esta contingência e as condições culturais e sociais da “família” (numa visão sociológica, “a família pode ser compreendida a partir do número de integrantes e da sua extensão, que determinam mudanças estruturais e

ampliações no tamanho e na forma do grupo familiar, isto é, as reorganizações depois de mortes, divórcios e novos casamentos” (De Antoni e Koller 2000: 349)) podem explicar as diferenças existentes entre o centro-norte e o sul de Itália no uso desta política de recrutamento. Putnam (1993) também argumenta que os Estados independentes do norte da Itália promoveram a criação de redes horizontais entre as pessoas, em contraste com os regimes políticos mais autoritários do sul.

“O predomínio universal da absoluta falta de escrúpulos na ocupação de interesses egoístas, na obtenção do dinheiro, tem sido uma característica daqueles países cujo desenvolvimento burguês-capitalista, medido pelos padrões ocidentais, permaneceu atrasado. Como todo empregador sabe, a falta de *conscienziosità* dos trabalhadores desses países, por exemplo, a Itália se comparada à Alemanha, foi e ainda é, em certa medida, o principal obstáculo ao seu desenvolvimento capitalista” (Weber, 2004: 52).

O sistema de recrutamento nas empresas familiares é o factor mais penalizador em relação às firmas não familiares. O processo é marcado, por um deficiente acesso ao mercado de trabalho, porque as empresas familiares vão recrutar, em primeiro lugar, na própria família (Schulze et al., 2001). Este factor, leva a uma menor qualidade dos quadros principais das empresas familiares e a política de progressão nas carreiras é com base nos laços familiares em vez do mérito (Randøy, Jenssen e Goel, 2003; Pérez-González, 2006). “A desconfiança existente entre não aparentados em Sociedades fortemente “Familiaristas”, (...) acaba (acaba) por constituir uma limitação à capacidade de pessoas estranhas poderem cooperar em actividades empresariais conjuntas” (Fukuyama, 1996: 319).

Pérez-González (2006) retrata esta prática como nepotismo. Considerando-a prejudicial, colmatada com a promoção de familiares com formação académica inferior. Lopes e Moreira (2004: 19), baseando-se em Fukuyama (1996), afirmam que: “nas Sociedades Familiaristas, como a Portuguesa, o raio de confiança abrange apenas os aparentados”.

A confiança determina a performance das instituições da sociedade (Gambetta, 1988; Coleman, 1990; Putnam, 1993) incluindo as empresas (Fukuyama, 1995).

Putnam (1993) defende que a confiança é um hábito formado durante séculos de história, como uma rede horizontal entre as pessoas, passando pelas actividades comerciais até às cívicas. Coloca a religião (mais exaustivamente, a Igreja Católica) como o principal entrave à formação e desenvolvimento dessa rede. A estrutura hierárquica imposta pela Igreja, semelhante a um Estado, desencoraja a confiança. Nos países em que subsiste um predomínio forte da hierarquia religiosa, especialmente Católica, existe uma forte relação negativa com a confiança.



As redes sociais com base na confiança podem ser positivas ou negativas. No seu lado negativo, pode ligar os seus elementos, de uma forma prejudicial à sociedade, por exemplo, reforçando as práticas de nepotismo ou ao rancor étnico (Putnam, 2000).

Esta influência implica uma menor eficiência judiciária, maior corrupção, uma burocracia com menor qualidade, maior evasão fiscal, uma menor participação nas actividades cívicas e nas associações profissionais, menor número de grandes empresas, infra-estruturas inferiores e maior inflação. Também os países Muçulmanos e Ortodoxos têm um baixo grau de confiança (La Porta et al., 1986).

Fukuyama (1996) afirma que a confiança é necessária para o sucesso das grandes empresas. Relaciona o grau de confiança na sociedade com a dimensão das empresas. Ou seja, sociedades com elevado grau de confiança relativa têm grandes empresas, empresas familiares de pequena dimensão existem geralmente, em sociedades com baixo grau de confiança. A confiança é substituída por outro mecanismo de cooperação que é a família. Ele acredita que a força da família é negativa para o crescimento das empresas. Conclui que os laços familiares fortes são maus para o desenvolvimento das grandes empresas.

La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer e Vishny (1996) argumentam também, que a confiança é fundamental e é uma condição para o sucesso das grandes empresas, é este laço, que permite às pessoas que se relacionam ocasionalmente, cooperar e produzir. No seu trabalho concluem, que os países com maior grau de confiança são os Escandinavos e os com menor, são os países da América Latina, resumindo, a confiança realça a performance económica dos países. A criação e desenvolvimento de organizações empresariais modernas, com uma gestão profissional, são condicionados nas sociedades em que existe relutância em confiar nas pessoas não aparentadas (Fukuyama, 1996). Lopes e Moreira (2004: 18) escrevem que este autor se refere às Sociedades Latino-Católicas e às Sociedades Chinesas (excluindo o Japão). A confiança, para Fukuyama, é determinada culturalmente e consiste na “expectativa que emerge de uma comunidade em que os membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras comumente partilhadas” (1996: 36). Defende que o nível de confiança de uma determinada sociedade é avaliado a partir do seu capital social.

Conforme Newton (1997) explica, o capital social pode ser compreendido e definido em termos de normas e valores, redes, ou em resultados (*outputs*) consequências da produção colectiva voluntária e afirma que a “confiança e reciprocidade são aspectos cruciais para o capital social” (1997, p. 576).

Moreira (2007), no seu livro “Liderança e Cultura de Redes em Portugal” revela que a cultura portuguesa situa-se no contexto das sociedades de fraco nível de confiança, de acordo com a

tese de Fukuyama (1996). Caracterizando este tipo de “sociedades com forte capacidade de associação no interior da família, mas com fraca capacidade de associação fora dela, isto é, ao nível da sociedade civil” (Corvelo e al., 2001, p.96).

Lopes e Moreira (2004), no seu trabalho, procuraram comparar o nível de confiança existente na Sociedade Portuguesa com outras Sociedades da Europa, e registaram que “Ambas as fontes colocam Portugal na cauda das respectivas tabelas, atribuindo à nossa cultura indicadores de confiança muitos baixos: O *ESS*<sup>3</sup> (1999), aplicado a um conjunto de 33 Países Europeus, coloca os portugueses na trigésima primeira posição, o que corresponde simultaneamente, ao último lugar da Europa dos 15 e ao último lugar na Europa alargada a 25. No extremo oposto, aparecem as pontuações obtidas nos Países Escandinavos, de entre os quais se destaca a Dinamarca no topo da tabela. O *WVS*<sup>4</sup> (1991), aplicado a um conjunto de Países dispersos pelos cinco continentes coloca Portugal, em 1991, na vigésima sexta posição no *ranking* de 29 países. Mais uma vez, os Países Escandinavos preenchem os lugares cimeiros da tabela, destacando-se desta vez a Noruega, na 1.ª posição” (2004: 13).

As empresas familiares tem um papel vital na economia mundial, contudo, tem recebido pouca atenção, especialmente, porque é difícil obter dados fiáveis deste tipo de organizações. Esta constatação é referida por Villalonga e Amit (2006) no seu trabalho. Na tentativa de saberem se uma empresa familiar cria valor ou não, concluíram que cria valor quando a gestão da empresa é feita pelos seus fundadores como Directores Gerais (CEO) ou Presidentes dos Conselhos de Administração (Chairman) (Morck, Shleifer e Vishny, 1988; McConaughy, Walker, Henderson e Mishra, 1998; Anderson e Reeb, 2003; Adams, Almeida e Ferreira, 2008). Afirmam, também, de uma forma clara no seu trabalho, quando os herdeiros tomam conta da gestão da empresa, existe uma perda de valor.

O controlo das famílias é feito de múltiplas formas. Através de classes de acções, de participação de capitais cruzados, através de acordos de votos ou de participações de capital de forma piramidal (Morck, Wolfenzon e Bernard, 2004).

Demsetz e Lehn (1985) consideram que a relação entre a estrutura de capital de uma empresa (muito ou pouco concentrada) e a relação com a sua gestão é uma questão endógena da organização. Erling Barth, Trygve Gulbrandsen e Pål Schøne (2004) examinaram que o tipo de gestão endógena das empresas familiares com gestores da família tem um vasto conjunto de factores negativos. Estes autores, no seu trabalho compararam a performance das empresas

---

<sup>3</sup> “O *European Social Survey* tem como intuito medir e explicar as atitudes e valores dos Europeus” (Lopes e Moreira, 2004, p. 12).

<sup>4</sup> *World Values Survey*.

familiares com gestores da família e contratados (profissionais), com empresas não familiares através da produtividade (indicador). Concluíram que as empresas familiares não são tão produtivas como as não familiares. Mesmo as empresas familiares com gestores contratados fora da família, são menos produtivas que as não familiares. Declinam a hipótese que a concentração de capital *per se* afecta a produtividade. Afirmam que o que afecta a produtividade é quem gere a organização. Concluem, que lhes parece que um gestor profissional contratado no mercado é mais eficiente.

Em conclusão, as empresas familiares podem beneficiar de uma boa visão empreendedora, com uma eficiente escolha das políticas de gestão, independentemente, dos interesses da família (Randøy, Jenssen e Goel, 2003).

Por outro lado, pode-se referir que as empresas familiares têm, pelo menos, uma performance tão boa como as não familiares (Anderson e Reeb, 2003). Usando indicadores como o ROA<sup>5</sup> e Tobin's  $q$ <sup>6</sup> estes dois autores realçam esta conclusão, referindo que as empresas nos países bem regulamentados e com mercados transparentes, podem diminuir os seus custos de agenciamento, com uma eficiente capacidade de decisão.

Na Europa continental é positivo o controlo das famílias nas empresas familiares. É altamente positivo na fase em que o fundador da empresa está no activo (como Presidente ou como membro não executivo do Conselho de Administração) semelhante ao ocorrido nos Estados Unidos da América. Ao invés, na Europa continental, a influência da família continua a ser positiva na fase de correspondente à posse dos herdeiros (ou descendentes), quando estes se limitam a ter posições não executivas, ou pelo menos, não negativa quando assumem a Presidência do Conselho de Administração. Só, quando as famílias não estão representadas no Conselho de Administração é que a performance das empresas familiares é pior do que as não familiares. Apesar de frequentemente, as empresas familiares escolherem estruturas de controlo de capitais ineficientes, o controlo familiar poderá continuar ter um efeito positivo na empresa (Barontoni e Caprio, 2006).

Em termos de Europa, temos que ter alguma precaução na análise da relação propriedade/gestão (controlo)/família. Devido à regulamentação Europeia em relação a fusões e aquisições de empresas. A maioria dos países Europeus possibilita, pelo menos, um dos seguintes três mecanismos de separação entre o controlo (gestão) e estrutura de capitais das empresas:

---

<sup>5</sup> Return on assets, utilizado neste estudo é quociente entre os resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações sobre o activo total.

<sup>6</sup> “ $q$ ” representa o rácio entre a capitalização bolsista e o custo de substituição dos activos dessa empresa. A sua variação corresponde a uma medida da efectividade do desempenho dos activos intangíveis da empresa.

a) Acções com diferente peso de voto; b) controlo piramidal das empresas; e c) participações cruzadas, controlo indirecto das suas acções (Morck, Wolfenzon e Bernard, 2004). A eficiência destes mecanismos de separação do controlo (gestão) e da estrutura de capitais é diferente. A maioria das empresas na Europa continental são de base familiar. Como tal, estes mecanismos são utilizados de uma forma conjunta em várias situações. O fundador e/ou a família são mais eficientes a utilizar estes mecanismos para controlar e proteger as empresas de aquisições hostis (Berglof e Burkart, 2003).

#### 4. Breves considerações acerca da influência da Cultura Nacional na gestão

A definição de cultura nacional, segundo Hill, é “um sistema de valores e normas que são compartilhadas por um grupo de pessoas e quando efectuado em conjunto constitui um projecto de vida” (1997: 67). Hofstede define como “a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo<sup>7</sup> ou categoria de pessoas face a outro” (2003: 19). Este autor recorre ao conceito de “*habitus*” do sociólogo francês Pierre Bourdieu, para clarificar o conceito de “programação mental colectiva” citando: “Certas condições da existência produzem um “*habitus*”, um sistema de disposições permanentes e transferíveis. Um *habitus*... funciona como base para práticas e imagens ... que podem ser orquestradas colectivamente, sem necessidade de um maestro (Bourdieu, 1980: 88-89)”. A questão da nacionalidade deve ser utilizada com prudência num estudo em relação às diferenças culturais (Hofstede, 2003).

“A cultura de um país (ou de outra categoria de pessoas) não é uma combinação das características do “cidadão médio” nem uma “personalidade modal”; é, entre outras coisas, um conjunto de reacções prováveis de cidadãos que possuem uma programação mental comum (Hofstede, 2003: 135)”. Contudo, é preciso ter alguma precaução para não confundir o nível individual com o nível da sociedade, ou seja, nas ciências sociais é conhecido como erro ecológico, que constitui uma confusão entre a personalidade e cultura (Hofstede, 2003).

O sociólogo Alex Inkle e o psicólogo Daniel Levinson, em 1945, propuseram agrupar em três categorias os problemas fundamentais da humanidade que influenciavam o funcionamento das sociedades, dos grupos no interior da mesma e dos indivíduos no interior dos grupos. As três categorias são:

1ª Relação com a autoridade;

2ª Concepção do “eu”, em particular:

a) relação entre o individuo e a sociedade, e

b) conceito de masculinidade e feminilidade.

3ª Formas de gerir os conflitos, incluindo o controlo da agressão e a expressão de sentimentos (Inkle e Levinson, 1969: 447 e seguintes).

Clark, mais recentemente, em 1990, identifica três domínios emergentes na literatura acerca de cultura:

1º Relação com a própria pessoa,

---

<sup>7</sup> “Entende-se por *grupo* um conjunto de pessoas em contacto entre si. Uma categoria consta de pessoas que, sem estarem necessariamente em contacto, têm algo em comum;” (Hofstede, 2003: 19).

2º Relação com os outros, e

3º Relação ao risco.

Contudo, Hofstede (2003) apresenta as dimensões das diferentes culturas, resumindo, aspectos culturais que podem ser comparados aos de outra cultura com as seguintes designações:

- A distância hierárquica;
- O grau de individualismo (ou de coletivismo);
- O grau de masculinidade (ou de feminilidade);
- O controlo da incerteza (Hofstede, 2003: 29).

O historiador político francês, Emmanuel Todd, classifica as culturas de acordo com as estruturas familiares tradicionais predominantes numa cultura. Essas estruturas familiares, preservadas no decurso da história, explicam o sucesso de um tipo particular de ideologia política em cada país (Todd, 1983).

É de referir que as dimensões, distância hierárquica e controlo da incerteza, têm influência particular na forma como observamos a organização. As restantes dimensões, individualismo e masculinidade, influenciam a nossa percepção, essencialmente, sobre as pessoas na organização, mais do que as próprias organizações (Hofstede, 2003: 166).

A designação *distância hierárquica* provém de um estudo sobre a distância emocional que separa os subordinados das suas chefias, realizado pelo holandês Mauk Mulder (1976, 1977). Esta dimensão atribui a cada país, um índice relativo ao seu nível de *distância hierárquica* que reflecte o leque de respostas recolhidas em vários países, à questão fundamental sobre a forma de gerir as desigualdades entre os homens (Hofstede, 2003). “Em resumo, os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é baixa, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada: trata-se mais de uma interdependência entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo consultivo. A distância hierárquica entre ambos é relativamente pequena e os subordinados abordam e contradizem as suas chefias com bastante facilidade. Nos países onde o índice é elevado, existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias. (...) Nestes casos, a distância emocional entre chefias e subordinados é elevada e estes últimos raramente abordam ou contradizem as suas chefias abertamente (Hofstede, 2003: 38)”. Sendo assim, pode ser definida como a “medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder (Hofstede, 2003: 42)”. Neste caso, “instituições” são a família, a

escola e a comunidade. Neste estudo de Hofstede (2003), levado a cabo entre empregados da IBM<sup>8</sup>, com postos de trabalho idênticos e em diferentes países, o índice de distância hierárquica (IDH) em cinquenta países e três regiões, Portugal obteve um valor de 0,63 ficando na posição 25. Os países de maior índice, foram a Malásia com 0,104, a Guatemala e Panamá com 0,95. Nas últimas posições, 52 e 53, ficaram Israel e Áustria com 0,13 e 0,11, respectivamente. Na análise deste índice é preciso ter em consideração a classe social, nível de estudos e ocupação profissional das pessoas. Na prática, constatou-se na maioria das sociedades, a classe social, o nível de estudos e a ocupação profissional estão intimamente ligados. Este autor, define o termo cultura como programações mentais. Os factores atrás descritos, foram considerados fontes de programação mental, ou seja, a cultura pessoal comporta elementos da classe social, do nível de estudos e da ocupação profissional, sendo mutuamente dependentes (Hofstede, 2003). Neste estudo, chegou-se à conclusão que os trabalhadores menos qualificados e com uma categoria profissional inferior tinham um índice médio superior IDH (90 pontos), do que os trabalhadores com maior formação e com uma categoria profissional superior que obtiveram índice médio IDH de 8 pontos.

Naturalmente, neste processo de programação mental, a família tem um grande impacto. Num contexto de baixa distância hierárquica, a classe social e o nível de estudos dos pais desempenham um papel decisivo. A família tem um ideal de independência pessoal e esta necessidade de independência constitui um elemento importante do programa mental dos adultos (Hofstede, 2003).

No local de trabalho, nos contextos de grande distância hierárquica, superiores e subordinados, consideram-se entre si, desiguais, por natureza. As organizações maximizam a centralização do poder, num grupo restrito de pessoas e os sistemas de retribuição reflectem grandes disparidades entre a base e a cúpula da organização. Num contexto oposto, os subordinados e os chefes consideram-se iguais por natureza, o sistema hierárquico constitui simplesmente uma desigualdade estabelecida por conveniência e os papéis podem estar em constante rotação, hoje meu subordinado amanhã meu chefe. A diferença salarial é relativamente, reduzida entre cargos de direcção e as bases (Hofstede, 2003).

Hofstede (2003) faz umas curiosas relações entre as várias origens das diferenças de distância hierárquica (IDH) com o tipo de idioma (língua) e a latitude geográfica. “Os países onde se fala uma língua Românica (Espanhol, Português, Italiano, Francês) têm um IDH relativamente elevado (de 35 para a Costa Rica a 95 para a Guatemala). Os países onde se fala

---

<sup>8</sup> Base de dados recolhida junto de empregados da IBM, em 72 filiais nacionais, 38 ocupações, 20 línguas e em dois momentos diferentes: por volta de 1968 e de 1972 (Hofstede, 2003, p.288).

uma língua Germânica (Alemão, Inglês, Holandês, Dinamarquês, Norueguês, Sueco) têm um IDH mais baixo (de 11 para a Áustria a 49 para a África do Sul). Parece existir uma relação entre a língua e a programação mental actual relativamente à distância hierárquica. (...) Os países com herança cultural chinesa (confuciana) agrupam-se também na zona média e alta da escala de distância hierárquica;... (Hofstede, 2003: 60)”.

Era curioso saber a explicação do índice distância hierárquica das línguas de origem Afro-asiática, como os idiomas de Israel, da Arábia Saudita, do Líbano, da Síria ou do Iraque (Ruhlen, 1991), tendo Israel o um valor de 13 e os Países Árabes de 80 (Hofstede, 2003).

O mesmo autor, Hofstede (2003), afirma que também podemos estimar, através de análises estatísticas (regressão múltipla) e seleccionando as variáveis mais significativas do estudo da IBM, o índice distância hierárquica (IDH) de um país a partir de três elementos:

1. A *latitude geográfica do país*: as latitudes mais altas estão associadas com o IDH mais baixo.
2. A *população do país*: mais população está associada com IDH mais elevados.
3. A *riqueza*: os países mais ricos estão associados com IDH mais baixos.

“Nas latitudes mais elevadas (climas mais temperados ou frios) a natureza é menos abundante e generosa. O homem tem que intervir mais sobre ela para subsistir. (...) As sociedades nas quais os indivíduos aprenderam a subsistir por eles próprios, sem depender demasiado de outras pessoas mais poderosas,... (Hofstede, 2003: 62)”.

Conforme Galton (2000) defendia, a *Eugenia* positiva tentou ter como objectivo, encorajar os pais com características ou traços que foram julgados convenientes pela sociedade para terem mais filhos, visto que *Eugenia* negativa tentou minimizar a transmissão às gerações futuras dos traços que eram ameaçadoras para a vida, prejudiciais ou de nenhum valor cívico. Hofstede, que se saiba, nunca associou o ponto 1 e 3 para explicar o índice distância hierárquica com a *Eugenia* de Galton, mas ambos os pontos tem IDH em comum, o índice baixo e como se depreende do primeiro ponto e veremos na explicação do terceiro mais adiante. Este exaltar dos povos (raças) mais capazes de subsistir perante cenários mais adversos, “evoluírem mais” e terem “maiores capacidades”, poderá levar, quiçá, às experiências entre 1900 e 1930, em que pelo menos 200.000 pessoas foram esterilizadas ou impossibilitadas de se reproduzirem por não terem determinados requisitos (Iredale, 2000).

“...a dimensão da população, favorece a dependência relativamente à autoridade uma vez que os cidadãos de um país muito populoso terão tendência a aceitar um poder político mais distante e menos acessível que os habitantes de um pequeno país (Hofstede, 2003: 62)”.



Para Hofstede (2003), a riqueza nacional, representa em si mesmo, todo um conjunto de factores, onde cada um tanto pode ser causa como efeito da amplitude da distância hierárquica e enumera um conjunto de factores associados à riqueza nacional e maior distanciamento hierárquico. São eles, uma agricultura menos tradicional, uma tecnologia mais moderna, um maior desenvolvimento urbano, uma maior mobilidade social, um melhor sistema educativo e um crescimento da classe média. É curioso, no final deste capítulo, o autor relevar que os dados, referentes aos três elementos atrás referidos, não permitirem estabelecer uma relação causal unidireccional entre a pobreza, a colonização e um IDH elevado (Hofstede, 2003). Recorrendo a Leon Trotski que, num discurso em 1920, afirmou que a antiga mão-de-obra dos servos tinha sido, numa determinada altura, um fenómeno progressista (Deutscher, 2003). “A grande maioria dos habitantes do nosso planeta vive em sociedades, nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo” (Hofstede, 2003: 68).

Hofstede (2003) chama a estas sociedades de colectivistas. Ou seja, o poder do grupo sobre o indivíduo. “O primeiro grupo ao qual pertencemos é a família onde nascemos” (Hofstede, 2003: 68). Esta relação é tudo, menos voluntária, é dada pela natureza. Este grupo de pertença, a família, constitui a fonte fundamental de identidade e a única protecção segura contra o meio envolvente.

No oposto, existe uma minoria de habitantes que vivem em sociedades onde os interesses do indivíduo prevalecem sobre o grupo, designada por sociedades individualistas (Hofstede, 2003). “A divisão do trabalho, de que derivam tantas vantagens, não procede originariamente da sabedoria humana, na sua tentativa de prever e procurar atingir a opulência geral que ela ocasiona (Smith, 2006: 93)”. Adam Smith (2006) refere que a divisão do trabalho tem a sua origem na propensão da natureza humana para a troca. Esta propensão só se encontra no homem e é incentivada pelo egoísmo e esta leva à divisão do trabalho. Hofstede (2003) caracteriza este tipo de sociedades por um culto ao “eu” em oposição ao “nós” (colectivistas). A base referencial da família perde-se, e o objectivo da mesma é autonomizar os seus membros. “Neste tipo de sociedades, o indivíduo não é suposto depender do grupo, quer nos aspectos práticos, quer psicológicos (Hofstede, 2003, p.69)”. Este tipo de dimensão pode ser definido da seguinte forma: “o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O colectivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (Hofstede, 2003, p.69)”.

A dimensão do individualismo-colectivismo está associada aos seguintes factores:

- Do lado individualista,

1. Tempo pessoal - ter tempo para a vida pessoal e familiar além do trabalho;
2. Liberdade - ter relativa autonomia para organizar o trabalho;
3. Desafio - ter um trabalho estimulante, que proporcione um sentimento de realização pessoal.

- Do lado colectivista,

4. Formação - ter oportunidade de aprender ou de se aperfeiçoar (evoluir);
5. Condições de trabalho - ter boas condições físicas de trabalho (princípios de ergonomia, luminosidade, espaço de adequados de trabalho, etc.);
6. Utilização de competências - ter possibilidade de utilizar plenamente as competências possuídas no trabalho (Hofstede, 2003).

O cálculo matemático, do índice de individualismo dá uma medida mais exacta da posição do país na escala do individualismo. Hofstede (2003) utilizou na mesma, empregados da IBM com postos de trabalho idênticos e em diferentes países. Neste trabalho, os índices de grau de individualismo (IDV) deram logo, numa primeira análise, os países mais ricos com IDV elevado e os países pobres um IDV baixo. O autor concluiu que existe uma relação muito estreita entre a riqueza nacional de um país e o grau de individualismo da sua cultura. Neste estudo de Hofstede (2003), levado a cabo entre empregados da IBM com postos de trabalho idênticos e em diferentes países, o índice de individualismo (IDV) em cinquenta países e três regiões, Portugal obteve um valor de 0,27 ficando na posição 33/35 (semelhante à África Oriental e à Jugoslávia). Os países de maior índice foram a Estados Unidos com 0,91, a Austrália com 0,90 e Grã-Bretanha com 0,89. Nas últimas posições, 52 e 53, ficaram o Equador e a Guatemala com 0,08 e 0,06, respectivamente. É de referir que a França, outro país latino, ficou na posição 10/11 com 0,71 igual à Suécia, a Espanha, ficou no lugar 20 com 0,51 logo a seguir a Israel com 0,54.

O Japão ficou numa posição intermédia (22/23) com 0,46. De alguma forma, põe em causa a relação entre a riqueza nacional de um país e o grau de individualismo da sua cultura defendida por Hofstede (2003).

“Muitos são os países com um IDH elevado ... e com um IDV baixo ... e vice-versa. Uma correlação negativa entre estas duas dimensões parece, pois, existir: os países com grande distância hierárquica tendem a ser mais colectivistas e os países com uma pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas.(...) Nas culturas onde a pessoa é dependente do grupo de pertença, essa dependência estende-se também *habitualmente* às figuras da autoridade. A maioria das famílias alargadas têm estruturas patriarcais onde a autoridade do

chefe de família é forte. Nas culturas onde as pessoas são relativamente independentes dos seus grupos de pertença, *habitualmente* revelam também menor dependência face aos detentores do poder (Hofstede, 2003: 72-73)”.

Hofstede (2003) chama atenção que os países europeus de influência latina, a França e Bélgica, não têm uma relação igual aos restantes países nas duas dimensões em estudo como foi atrás referido, conjugam uma média distância hierárquica com um elevado individualismo. Crozier (1964) diz que a concepção de autoridade está relacionado com o passado absolutista do país e através de um sistema burocrático conseguem que as regras impessoais e a centralização permitem conservar a concepção absolutista da autoridade e eliminar todas as relações directas de dependência.

Outra situação que Hofstede (2003) salienta e tenta explicar nesta análise é a Costa Rica, que tem uma distância hierárquica relativamente baixa (35) associada a um forte colectivismo (15). Explica este facto devido às características únicas deste país da América Latina. É um país mais solidário que os seus vizinhos, reflectindo-se nas apostas na educação, na saúde pública, “no seu mais vigoroso sistema cooperativo” (Harrison, 1985: 55-56) e num sistema judicial imparcial e com qualidade, e num sistema político democrático sólido e pacífico (Harrison, 1985).

Ainda, outra situação que Hofstede (2003) refere mas não explica, é a situação inversa à França e à Bélgica (países de influência latina), a pequena distância hierárquica associada a um individualismo ou colectivismo médio, na Áustria e Israel.

Outro aspecto importante desta dimensão do individualismo-colectivismo é a relação com a família. Hofstede (2003) associa o individualismo à família nuclear, definida, basicamente, pelos pais e os filhos, o colectivismo à família alargada (distinguindo grupos internos e externos). O Japão que tem um índice de individualismo intermédio tem um conceito de família tradicional diferente, só o filho mais velho continua a viver com os pais, criando uma estrutura de “linhagem”, conforme o autor refere, situa-se entre a família nuclear e a família alargada. “Existe uma correlação entre o grau de colectivismo de uma sociedade, de acordo com o IDV, e a probabilidade dos filhos virem a exercer a mesma profissão que os pais” (Hofstede, 2003: 77; 1980: 257; 1984: 169-170). Como os filhos permanecem junto à família alargada, quando adultos, é normal seguirem a profissão dos pais. Já nas sociedades individualistas, existe grande probabilidade dos filhos de trabalhadores manuais virem a exercer profissões não manuais (vice-versa).

Hofstede (2003) considera virtude-chave o saber manter a harmonia numa situação de contacto social intenso ou contínuo para além da família. Nas culturas colectivistas o

confronto directo é considerado uma atitude negativa (muitas vezes considerada “má educação”). Pelo outro lado, nas culturas individualistas dizer-se o que se pensa, constitui uma virtude. O confronto de opiniões é considerado um caminho para a verdade. Este confronto em procura da verdade é considerado uma forma de demonstrar que uma pessoa é sincera e honesta. “Na família, ensinam-se as crianças a dizer sempre a verdade, ainda que doa. O conflito é uma componente normal da vida familiar” (Hofstede, 2003: 77).

Na família colectivista, a lealdade face ao grupo, implica também uma partilha dos recursos. Na família de culturas individualistas, os filhos procuram com a ajuda dos seus pais, a independência económica o mais rapidamente possível na sua formação. E em alguns países, o Estado ajuda a obter essa autonomia. Outro factor importante, é a comunicação nas culturas individualistas e colectivistas. Numa cultura colectivista o estar presente, o facto de se estar junto é em si suficiente. Nas individualistas, pelo contrário, as pessoas quando se encontram tem a necessidade de comunicar verbalmente, “o silêncio é considerado como suspeito (Hofstede, 2003: 79)”.

Nas sociedades colectivistas, o processo de recrutamento nas organizações é visto como um “risco”. A entrada de um desconhecido na organização pode trazer ou levar perigo. Para evitar esta situação, no recrutamento, dá-se preferência a elementos da família, em primeiro lugar, do empresário, mas de seguida aos familiares dos trabalhadores da organização (a promoção também tem em conta o grupo de pertença). Como tal, “a relação entre o empregado e o empregador é vista numa perspectiva moral, e assemelha-se a uma relação familiar onde existem obrigações mútuas: protecção em troca de lealdade” (Hofstede, 2003: 83). Ou seja, a relação prevalece face à tarefa. Nas sociedades individualistas, este processo é reprovável. As relações familiares nas organizações não são bem aceites, uma vez que tal situação pode gerar nepotismo e conflitos de interesse. “Algumas empresas têm por norma que, se dois dos seus membros se casarem, um dos conjugues terá que abandonar a organização” (Hofstede, 2003: 83). Em suma, a tarefa prevalece face à relação e o recrutamento e a promoção baseiam-se unicamente nas competências e regras.

Hofstede (2003), considera o exercício da gestão nas sociedades colectivistas muito mais cauteloso do que nas sociedades individualistas. A gestão de grupo tem que ter cuidados com as origens étnicas, entre outras, que desempenham um papel importante na equipa de trabalho. Por sua vez, esta situação é vista de forma diferente pelos quadros oriundos duma sociedade individualista. Como já referido anteriormente, pode ser perigoso e por isso, querem fazer o contrário. Enquanto nestas sociedades a gestão é individualizada, os incentivos e os bónus devem estar relacionados com o desempenho individual. Na sociedade colectivista, como a

equipa funciona como um grupo coeso emocionalmente, os incentivos e os bónus são dados ao grupo.

“As técnicas de gestão e os programas de formação foram desenvolvidos quase exclusivamente em países individualistas; partem de pressupostos culturais que talvez não sejam sustentáveis no âmbito de culturas colectivistas” (Hofstede, 2003: 85). Nas sociedades colectivistas, a finalidade da educação é aprender como fazer, nas sociedades individualistas a finalidade da educação é aprender como aprender.

Os quadros das sociedades individualistas têm que fazer o ponto da situação, em relação ao desempenho dos seus subordinados e saber comunicar as “más notícias” se necessário. Por outro lado, nas sociedades colectivistas os quadros não discutem abertamente o desempenho dos seus subordinados, ou seja, têm grandes dificuldades em avaliar os trabalhadores. O factor-chave, a harmonia no grupo não pode ser quebrada, como tal, esta situação pode ser sentida pelo subordinado como uma “perca de face”. Conforme referido anteriormente, a comunicação relativa à avaliação de desempenho do subordinado terá que ser muito cuidada e cheia de astúcia (Hofstede, 2003).

A dimensão da masculinidade e da feminilidade caracteriza-se pela conduta que opõe a preferência por um comportamento pleno de auto-afirmação («duro» de masculino) à preferência por um comportamento modesto («suave» de feminino). Denominou esta dimensão como “grau de masculinidade/feminilidade” pelo facto de ser a única dimensão que no estudo da IBM, já atrás referido, onde as respostas dos homens e das mulheres ao questionário eram sistematicamente diferentes (Hofstede, 2003).

A dimensão masculinidade/feminilidade está associada aos seguintes factores:

- Associados ao pólo “masculino” são os seguintes:

1. A remuneração: poder obter um salário elevado.
2. Ser reconhecido: ver os seus méritos reconhecidos quando se realiza um bom trabalho.
3. Promoção: ter a possibilidade de ascender a funções superiores.
4. O desafio (“*challenge*”): fazer um trabalho estimulante que proporcione um sentimento de realização pessoal.

- Associados ao pólo “feminino” são os seguintes:

5. A hierarquia: ter boas relações de trabalho com a sua chefia directa.
6. A cooperação: trabalhar num clima de cooperação.
7. A zona onde se vive: viver num meio agradável para si próprio e para a família.
8. A segurança de emprego: ter a segurança de trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejarmos (Hofstede, 2003).

As sociedades masculinas onde os papéis “são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida)”, as sociedades são consideradas femininas onde os “papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida)” (Hofstede, 2003: 103).

O índice do grau de masculinidade (IMAS) foi calculado no seu trabalho com trabalhadores da IBM em cinquenta países e três regiões por Hofstede (2003) numa escala que vai de zero (país mais “feminino”) a cem (o país mais “masculino”). Calculou o índice por país, mas também separadamente para os homens e as mulheres em cada país.

Hofstede afirma que “o índice de masculinidade não está ligado ao nível de desenvolvimento económico de um país” (2003: 104).

Neste estudo de Hofstede (2003), nos países com índice de masculinidade mais elevado são: o Japão (1º com 0,95) e alguns países Europeus, a Áustria (2º com 0,79), Itália e Suíça (4º/5º com 0,70) e a Alemanha (9º/10º com 0,66). É de referir os valores atingidos pelos países da América Latina, especialmente, os das Caraíbas: a Venezuela (3º com 0,73), México (6º com 0,69), Colômbia (11º/12º com 0,64), e o Equador (13º/14º com 0,63). Os países anglo-saxónicos encontram-se numa posição intermédia entre 7º (República da Irlanda e Jamaica com 0,68) e o 24º (Canadá com 0,52). Os países mais “femininos” são: a Suécia (em 53º com 0,05), a Noruega (52º com 0,08), a Holanda (51º com 0,14), a Dinamarca (50º com 0,16) e a Costa Rica (48º/49º com 0,21). Portugal está na 45ª posição com 0,31.

As diferenças mais importantes entre as sociedades masculinas e femininas, além das já referidas, na família são: nas sociedades femininas tanto o homem como a mulher se ocupam dos factos e dos sentimentos (têm simpatia pelos mais fracos), enquanto nas sociedades masculinas, os factos são do domínio do pai e os sentimentos do domínio da mãe (só se têm simpatia pelos mais fortes). No trabalho, nas sociedades femininas, trabalha-se para viver, os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso, acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho, e os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso. Nas sociedades masculinas, vive-se para trabalhar, os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos, enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e a *performance*, e os conflitos são resolvidos através do confronto. A sociedade deve ser permissiva nas sociedades “femininas” e deve ser correctiva nas sociedades ditas “masculinas”. Em termos de religião, nas sociedades femininas as religiões dominantes insistem na complementaridade dos sexos, nas sociedades masculinas as religiões principais

insistem na prerrogativa masculina. Como tal, um número relativamente pequeno de mulheres eleitas para cargos políticos, ao contrário da outra, que existe um número relativamente importante de mulheres eleitas para cargos políticos (Hofstede, 2003).

Hofstede relacionou o tamanho da família (número de filhos por família), a riqueza do país e o índice de masculinidade (IMAS). Nas sociedades femininas, as famílias mais numerosas existem nos países ricos e nos países pobres as famílias são menos numerosas. A explicação do autor para este facto é a seguinte: “nas culturas femininas, a mãe tem mais a dizer quanto ao número de crianças que deseja ter e adapta este número aos recursos disponíveis – terá menos filhos se o país é pobre, mais se for rico (2003: 128)”. Nas culturas masculinas, originam-se famílias (demasiado) numerosas nos países pobres e pouco numerosas nos países ricos porque é o pai que decide o tamanho da prole (Hofstede, 1980, 1984).

“A incerteza é essencialmente uma experiência subjectiva, um sentimento (Hofstede, 2003: 133)”.

O índice de controlo da incerteza é a medida de grau de (in)tolerância e ambiguidade numa sociedade. Esta é a quarta dimensão encontrada no estudo da IBM, que possibilita também, a comparação dos aspectos culturais entre as várias culturas (Hofstede, 2003).

“O grau de controlo da incerteza de um país mede, assim o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertezas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não (Hofstede, 2003: 135)”.

Hofstede (2003) calculou o índice do controlo de incerteza (ICI) com trabalhadores da IBM em cinquenta países e três regiões. Os países com valor mais baixo tem menor grau de controlo da incerteza, por outro lado, os países com valor mais elevado tem maior grau de controlo incerteza.

Ligado à incerteza está a ansiedade, termo tomado da psicologia e psiquiatria. “Trata-se de um estado difuso de inquietude ou preocupação face a algo que pode acontecer (Hofstede, 2003: 137)”. Os níveis de ansiedade diferem de país para país. Algumas culturas são mais ansiosas que outras, são mais expressivas e mostram mais emoções, são culturas com elevado índice de controlo de incerteza. Por outro lado, quando o nível de ansiedade é relativamente baixo o controlo de incerteza também é baixo. São culturas com menor nível de expressividade e grande controlo emocional (Hofstede, 2003).

Não se deve confundir ansiedade com medo, da mesma forma, temos de distinguir controlo de incerteza e controlo de risco. Tem-se medo de algo (existe um objecto), enquanto ansiedade não tem objecto. O risco é semelhante ao medo, centra-se em algo em concreto. O risco, por

vezes, pode ser quantificado (probabilidade de acontecer). A incerteza e a ansiedade são sentimentos difusos. A incerteza não tem probabilidades, é uma sensação de qualquer coisa. Logo que a incerteza se exprima em termos de risco, deixa ser fonte de ansiedade (Hofstede, 2003).

O controlo da incerteza tem por objectivo diminuir a ambiguidade. As culturas com elevado controlo de incerteza (ICI) tentam evitar situações ambíguas através do formalismo das relações, ou seja, tentam precaver qualquer situação ambígua com estruturação das relações e as organizações (Hofstede, 2003).

Hofstede, no seu estudo com base nos dados da IBM, revelou uma relação positiva entre o grau de controlo da incerteza nos países desenvolvidos e a velocidade máxima autorizada nas auto-estradas: conduz-se mais depressa nos países de elevado ICI. Com isto, as pessoas sujeitam-se a mais acidentes mortais, como tal, o risco é maior. Nesta situação, o estudo revela uma peculiaridade ou uma “nova tipificação” do risco, o factor “conhecido” versus factor “desconhecido”. Devido, a uma particularidade já referida nas culturas de elevado controlo de incerteza, emotividade provoca o sentimento de stresse, de urgência, que por sua vez provoca um desejo de conduzir mais depressa. Nos países de reduzido controlo de incerteza, o sentimento de urgência não é sentido, aceitando, assim, voluntariamente, as limitações de velocidade mais rigorosas. Em suma, “o risco é aceite, quer seja ou não familiar: como, por exemplo, uma mudança de emprego ou a participação em actividades não regulamentadas (2003: 140)”.

Em suma, as restantes diferenças chave entre as sociedades de elevado e baixo controlo da incerteza são: nas sociedades de baixo controlo da incerteza a incerteza é inerente à vida, vive-se o dia a dia e a presença de um sentimento subjectivo de bem-estar com stresse reduzido. Por outro lado, nas sociedades de elevado controlo da incerteza, a ambiguidade é inerente à vida é percebida como uma ameaça que se deve combater diariamente, a presença de um sentimento subjectivo de ansiedade com stresse elevado. Em termos de família, as sociedades de baixo controlo da incerteza, o que é diferente (desconhecido) é curioso o que estimula a tolerância face a ideias e comportamentos desviantes. Nas sociedades de elevado controlo da incerteza, o que é diferente (desconhecido) é perigoso, provocando um repúdio pelos comportamentos e ideias desviantes com uma “natural” resistência à inovação. Em termos organizacionais, as sociedades de baixo controlo da incerteza procuram o menor número possível de regras e pretendem criar a motivação pela necessidade de realização, de estima e pertença. No caso contrário, as sociedades de elevado controlo da incerteza, existe



uma necessidade emocional de regras (mesmo que sejam ineficazes) e o trabalhador é motivado pela necessidade de segurança, estima ou de pertença (Hofstede, 2003).

Os cidadãos têm o direito de protestar, são tolerantes e moderados, confiam nas instituições, defendem o “homem livre”, os seus direitos e não devem ser perseguidos pelas suas crenças, são as características de uma sociedade de baixo controlo da incerteza. A repressão aos protestos, o conservadorismo, o extremismo, (excesso) de lei e ordem, a desconfiança nas instituições, o fundamentalismo e a intolerância religiosa, política e ideológica, são a marca das sociedades de elevado controlo da incerteza (Hofstede, 2003).

O comportamento desta dimensão em relação à sua origem é muito semelhante à dimensão da distância hierárquica. Os países de língua românica têm todos elevado índice de controlo da incerteza. Os países de língua chinesa e todos os países com minorias étnicas importantes de origem chinesa, têm um baixo índice de controlo da incerteza. A explicação encontrada por Hofstede (2003) para este comportamento é que o império Romano tinha um elaborado sistema legislativo bastante codificado (“governo pela lei”) e com aplicação universal (no império). O império Chinês não conhecia o conceito de “lei”, a administração chinesa era constituída por um “governo pelos homens”.

Contudo, “...a análise estatística não permite identificar causas gerais do baixo ou elevado grau controlo da incerteza (Hofstede, 2003: 162)”.

A gestão tem uma preocupação fundamental que é motivar os trabalhadores. As diferenças no grau de controlo da incerteza afectam os diferentes modelos de motivação. Esses modelos de motivação podem ser identificados pela combinação do grau controlo da incerteza e o grau de masculinidade (de feminilidade). Quando o controlo da incerteza é elevado, é provável que as necessidades de segurança prevaleçam sobre as outras necessidades. Neste estudo, especialmente mantendo-se todas as condicionantes iguais, em particular o tipo de trabalho, Portugal, França, Espanha e maioria dos países da América Latina a necessidade de segurança e de pertença são as mais elevadas. Já a necessidade de realização e de pertença forem superiores, temos a Suécia, Dinamarca e Noruega. Os Estados Unidos, a Grã-Bretanha e a Irlanda dão mais ênfase à necessidade de realização (pessoal ou de grupo) e de estima (Hofstede, 2003).

Os problemas organizacionais têm aspectos estruturais e humanos. Os problemas humanos são resolvidos conforme a programação mental dos elementos que os enquadram, conforme a visão que os mesmos têm da organização. A distância hierárquica e o controlo da incerteza têm uma particular influência na forma como as pessoas vêem a organização. A combinação dos índices de distância hierárquica e o controlo da incerteza dá indicação sobre a forma como

resolver os problemas organizacionais de um país ou um modelo implícito de organização. Estes índices medem características subjectivas, a partir dos habitantes de um país (Hofstede, 2003).

França (tal como Portugal) é um país simultaneamente de elevada distância hierárquica e controlo da incerteza, as suas medidas para resolução dos problemas humanos nas organizações, preconiza medidas de concentração da autoridade e de estruturação de actividades. Alemanha, Finlândia e Suíça têm um elevado controlo da incerteza e uma baixa distância hierárquica recomenda a estruturação das actividades mas, sem concentração da autoridade. A Grã-Bretanha, a Dinamarca, a Suécia e a Republica da Irlanda com uma cultura nacional caracterizada simultaneamente, por uma baixa distância hierárquica e controlo da incerteza, não favorece nem a concentração da autoridade nem a estruturação das actividades, deixa o “mercado” funcionar. Por ultimo, os países caracterizados com uma cultura de elevada distância hierárquica e baixo controlo da incerteza, como a Indonésia, Singapura, Malásia e Filipinas, Hofstede propõe que o “modelo implícito de organização nestes países poderia ser a “família alargada” na qual o dono da organização desempenha um papel equivalente ao de pai onipotente (avô) (2003: 169)”. Este modelo propõe a resolução dos problemas através da concentração da autoridade e sem estruturação das actividades.

Este estudo da IBM demonstrou em que medida o desejo de centralização (reflectido na distância hierárquica) e formalização (reflectido no controlo da incerteza) afecta os modelos implícitos de organização de cada indivíduo e em que medida esses modelos diferem de país para país (Hofstede, 2003: 179).

Hofstede (2003) chama atenção da diferença de cultura organizacional e cultura nacional. Cultura nacional é definida por ele, como, a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros, enquanto “cultura organizacional” é definida pelo mesmo autor como a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.

“Quando se diz que as culturas nacionais no mundo moderno se estão a tornar mais semelhantes, a evidência utilizada é normalmente ao nível das práticas: as pessoas vestem-se de forma semelhante,...” ou seja, “Estas manifestações superficiais da cultura são muitas vezes tomadas pelo todo (Hofstede, 2003: 211-212)”. Mas os valores mais profundos das pessoas são negligenciados e o estudo da IBM e outros continuam a revelar diferenças importantes entre nações (Hofstede, 2003).

Se utilizarmos este estudo dos trabalhadores da IBM de Hofstede (2003) na caracterização da cultura Portuguesa à luz das quatro dimensões já descritas, podemos concluir que:

- Na dimensão distância hierárquica, Portugal posicionou-se no vigésimo quinto posto (25º) com um índice de 63 (mínimo de 11 e um máximo de 104). Segundo este autor, é um índice de distância hierárquica elevado. De uma forma generalista, pode-se dizer que, em termos de trabalho existe uma dependência considerável dos subordinados face às suas chefias, em relação à família, o impacto da família na nossa programação mental é muito forte e em termos de ideias, as religiões e sistemas filosóficos dominantes acentuam a hierarquia e a estratificação social;

- na dimensão individualismo/colectivismo, Portugal coloca-se na trigésima terceira ou quinta posição (33º/35º) com um índice de 27 (mínimo de 6 e um máximo de 91). Hofstede diz que existe uma relação muito estreita entre a riqueza nacional de um país e o valor deste índice, ou seja, índice elevado corresponde a país rico. Portugal é um país colectivista conforme a regra o diz. Os interesses do grupo prevalecem sobre os interesses do indivíduo. Como tal, há que manter sempre a harmonia formal e evitar os confrontos directos. Em termos laborais, o recrutamento e a promoção têm em conta o grupo de pertença e a relação prevalece face à tarefa;

- na dimensão feminilidade/masculinidade, Portugal coloca-se na quadragésima quinta posição (45ª) com um índice de 35 (mínimo de 5 e o máximo de 95). Os papéis do homem e da mulher são nitidamente diferenciados as sociedades são masculinas, quando os papéis sociais dos sexos se sobrepõem as sociedades são femininas, Portugal é “*relativamente feminino*” (Hofstede, 2003: 104). Em termos gerais e de forma relativa, os valores dominantes são atenção e o cuidado pelos outros, na família, tanto o homem como a mulher se ocupam dos factos e dos sentimentos e acentuam-se, relativamente, a igualdade, a solidariedade e qualidade de vida no trabalho;

- na dimensão índice de controlo da incerteza, Portugal tem uma pontuação de 104 (mínimo de 8 e um máximo de 112) e está na segunda (2ª) posição. Ou seja, é uma sociedade com um elevado grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas, Portugal tem uma imensa necessidade de normas, regras (escritas ou não) e é uma sociedade ansiosa. É uma sociedade com repúdio pelos comportamentos desviantes, resistente à inovação, novo e diferente são ameaças, motiva a necessidade de segurança, estima ou de pertença e uma necessidade emocional de estar constantemente ocupado, necessidade interior para trabalhar duramente.

Lopes e Moreira (2004), baseando-se em Fukuyama (1996), classificam a sociedade portuguesa como familiarista.

## 5. As relações hierárquicas e o conflito

De acordo com os princípios de cadeia de comando, as organizações são desenhadas (ou construídas) com base nas relações hierárquicas com vários níveis de autoridade, os mais elevados ou superiores tem autoridade sobre os níveis mais baixos. Esta relação hierárquica deve trazer mais eficiência económica e possibilitar atingir os objectivos das organizações. Esta cadeia de comando permite uma melhor coordenação e controlo por parte dos níveis superiores e é coincidente com os princípios de unidade de comando (Rizzo e al., 1970).

Mas a grande questão é, como a hierarquia deve ser estruturada e como as diferentes partes dela devem relacionar-se umas com outras (Grant, 2005).

Estas relações entre as várias partes, foram fruto de vários estudos a partir do trabalho de Max Weber, em Inglaterra, em 1947. Blau (1956) deu importância às relações burocráticas e às particularidades (aos benefícios) da regulação na estrutura organizacional. Utilizou a expressão “formal” a qual possibilitou caracterizar distintamente as organizações, em “formais” e “informais”.

“Formalização” é o registo através da escrita de “actos administrativos, decisões e regras” (Weber, 1968).

Weber (1947) considerou esta configuração organizacional burocrata como “superior a qualquer outra, na precisão, na estabilidade, no rigor da disciplina e na solidez, o que torna possível um alto grau de previsibilidade de resultados pelas chefias da organização e para quem tenha de relacionar-se com elas”.

A burocracia tem as seguintes características:

- Existe uma clara divisão de trabalho, em que cada cargo se encontra bem definido, claramente percebido e com rotinas bem estabelecidas;
- Cada gestor tem um relacionamento claramente definido com outros gestores e com os seus subordinados; os relacionamentos acompanham a hierarquia formal;
- O comportamento de cada empregado baseia-se em regras, políticas e procedimentos específicos;
- O favoritismo é minimizado pela aplicação impessoal de regras, políticas, disciplinas e recompensas;
- O preenchimento de vagas é feito através de critérios de contratação de pessoal rígidos e equitativos (Donnelly e al, 2000).

O favoritismo é diminuído através da clara separação entre a gestão e a propriedade, e da separação do trabalho e da pessoa, aonde a organização é definida por posições associadas à responsabilidade e autoridade, não ao indivíduo (ser humano, pessoa) (Weber, 1968). Max Weber vai mais longe,

comparando a configuração burocrática às outras configurações organizacionais do seguinte modo, “tal como a máquina com os modos de produção não mecânica” (1946: 214).

Por esta análise, Burns e Stalker (1961) descrevem a organização burocrática como “*mechanistic*” (mecanicista) enquanto Mintzberg (1983) apelida de “*machine bureaucracies*” (máquina burocrática).

Formalização ao reduzir autonomia dos trabalhadores, leva ao não envolvimento dos mesmos e à auto alienação. O trabalho torna-se exterior à sua natureza profissional. A formalização produz outros benefícios (compensações) externos que podem reduzir alienação, mesmo que para isso, produza mais conflitos sem resolução directa. A formalização na organização é orientada ou construída na unidade de trabalho com base na orientação profissional (especificidade da tarefa a realizar), deste modo, a formalização tem um efeito oposto na alienação sentida pelos profissionais (Organ e Greene, 1981).

Kerr e Jermier (1978) viram que esta relação pode servir para “substituir a liderança” e disseram que a orientação profissional (*job orientation*) podia, de forma adicional, suprir a liderança, e talvez, uma forma de substituir também, a formalização.

Hall (1968) encontrou uma modesta correlação negativa entre a profissionalização e a burocracia. Sugeriu, que a causa para esta fraca correlação podia ser: (1) o profissionalismo afecta a estrutura da organização, a organização deve-se ajustar à presença dos processos profissionais; (2) a presença da burocracia pode inibir a evolução profissional de grupos com menor índice profissionalização.

A relação entre profissionalização e a formalização, nas organizações, é fortemente afectado pelo grau académico dos trabalhadores. Uma formação “complementar” permanente representa a melhor dimensão estrutural da profissionalização, isto é, o treino formal (Organ e Greene, 1981).

A centralização é caracterizada por interdependência entre as diversas unidades organizacionais, por incentivos fracos e pelo poder de decisão centralizado. A descentralização, por outro lado, é caracterizada por uma autonomia estrutural, elevados incentivos e o poder de decisão disperso ou autónomo ou descentralizado. Desta forma, quando se junta uma política de elevados incentivos com o poder de decisão centralizado, estimula os gestores locais (de departamento) a criar uma disfunção organizacional, com a tentativa de influenciar as decisões da gestão central ou alterar os níveis de *performance* (Zenger et al., 2002).

Apesar da formalização poder reduzir ambiguidade, mas pode aumentar a probabilidade de conflito (Kahn et al., 1964), particularmente, quando a missão da organização está mal construída e existe discrepância entre as normas profissionais e as necessidades da organização.

O conflito nos grupos profissionais é impulsionado pela formalização (Organ e Greene, 1981). Este conflito fomenta a alienação dos trabalhadores porque os inibe de se identificarem com a organização (Organ e Greene, 1981; Miller, 1967).

Contudo, “dados os benefícios dos efeitos gerais da formalização, a gestão não deve continuar a dar unicamente o necessário, os bens definidos guias gerais da organização para os profissionais, mas deve também tomar as acções necessárias para reduzir o risco potencial (Organ e Greene, 1981: 250)”.

O relacionamento entre os aspectos formais e informais na organização provoca alguns constrangimentos. Esta relação influencia a *performance* da organização. Os aspectos, ou melhor, os constrangimentos informais “operam na sombra das regras formais da organização (Nee, 1998: 85)”.

Actividade da empresa pode ser facilitada ou dificultada pelos constrangimentos formais ou informais. As normas informais surgem de redes de relações e são reforçadas pelas relações sociais. As normas formais, são criadas por uma organização para resolver problemas através de um processo colectivo com acções sancionatórias duma terceira parte. O membro das redes de relações (informais) tem interesses e critérios autónomos (diferentes e independentes) ou contrários aos objectivos do patronato (empresário). Como tal, as normas formais e informais reflectem muitas vezes objectivos diferentes. A monitorização nas normas informais são intrínsecas às relações sociais e o seu reforço ocorre naturalmente (informalmente) como produto da interacção social. As regras ou normas de comportamento social estão implícitas ou explícitas num grupo ou numa comunidade. Estas normas ajudam a coordenar acções colectivas. Quem cumpre as normas, tem benefícios desta cooperação, quem não cumpre, é marginalizado. Assim sendo, “as normas informais surgem do julgamento e do erro e são adoptadas pelos membros do grupo quando elas resultam em sucesso (Nee, 1998: 87)”.

Nas economias em transição, como a China, a privatização informal e as disposições locais contribuem para duas décadas de crescimento económico sustentado (Nee, 1998). “O sistema – da China ou qualquer outro – não é perfeito e, na sua falha, a única coisa que os empresários (ou outros indivíduos) têm é a sua rede de relações (Trigo, 2003: 71)”.

Lincoln (1982: 11) afirmou que “as redes informais são indispensáveis para a organização funcionar, e os gestores tem de aprender a manipula-las para atingir os objectivos organizacionais”. A fusão das normas formais e informais é o que fomenta a elevada *performance* nas organizações e nas economias. Quando sucede esta junção, é muito difícil definir as fronteiras entre o controlo informal (fruto das regras informais) e formal (resultado da formalização) da sociedade (do grupo). Ou seja, desta confluência resultam menores custos de transacção (“*transaction costs*”) porque a

monitorização e a sua aplicação podem ser alcançados informalmente. Por outro lado, quando a liderança organizacional e as regras formais são compreendidas como estando a favor dos interesses ou das preferências de um grupo de influência, as normas informais aparecem espontaneamente como uma forma de rebelião (insurreição) contra a organização formal. Nee (1998: 88) faz uma analogia para retratar esta situação com a seguinte expressão: “*bend the bars if iron cage*” (“torcer as barras de uma jaula de ferro”). Esta norma de oposição tem uma implicação muito negativa na *performance* da organização. Origina um aumento do conflito na organização e o partidarismo (tomada de uma posição em grupo), muitas vezes, resulta em níveis baixos de moral (desmotivação). Em resumo, as normas informais nem sempre são utilizáveis devido ao seu estado sentimental intangível e identifica a presença das relações sociais existentes num grupo de trabalho ou organizações (Nee, 1998).

As relações hierárquicas podem gerar conflitos. Se o superior hierárquico (supervisor) utilizar o seu poder pessoal o conflito diminui, se empregar o poder dado pela posição hierárquica o conflito aumenta na organização (Medina, Munduate e Guerra, 2008). Medina, Munduate e Guerra (2008) defendem, se existir um ambiente cooperativista, os dois tipos de conflito (de trabalho e de relacionamento) diminuem e distinguem o ambiente na organização, entre cooperativista e competitivo.

No ambiente cooperativo, os superiores hierárquicos suportam (apoiam) os seus subordinados, e os que tem mais poder utilizam-no para ajudar os outros. As pessoas querem que os outros executem efectivamente o seu trabalho e juntam os seus recursos, para realçar o poder de cada um e promover os objectivos comuns (Coleman e Veronov, 2003).

Num contexto competitivo, o líder promove a coerção e usa tácticas persuasivas para influenciar os subordinados, demarcando a relação entre supervisor – empregado (Tjosvold, Hui e Law, 1998). O ambiente competitivo fomenta a desconfiança, restringe o acesso à informação e a troca de recursos (Dirks e Ferrin, 2001).

A distinção entre os tipos de conflito foi defendida por Jehn (1994) entre conflito do trabalho (“*task conflict*”) e conflito de relacionamento (“*relationship conflict*”).

O conflito de relacionamento (pessoal) consiste na percepção e na informação que não está relacionada com a tarefa (trabalho), envolvendo emoções negativas, ameaças pessoais e sentimentos pessoais (Pelled, 1996). *Relationship conflict*, o conhecimento de incompatibilidades interpessoais, incluindo componentes afectivas, como a tensão e o atrito pessoal. O conflito de relacionamento envolve questões pessoais, tais como, antipatia entre os membros de um grupo e sentimentos como o aborrecimento, frustração, e irritação (Jehn e Mannix, 2001).

O conflito de tarefa (“*task conflict*”) tem uma análise contraditória. Como é um conflito gerado pelo trabalho, alguns estudos demonstram que são úteis para criar mais produção e com resultados superiores (West e Hirst, 2003). Por outro lado, De Dreu e Weingart (2003) demonstram que os resultados deste tipo de conflito são tão negativos como os efeitos do conflito de relacionamento.

*Task conflict* é as diferenças de ponto de vista e opiniões relacionadas com um trabalho de grupo. Similar ao conflito cognitivo, está ligado a conflitos acerca de ideias e diferenças de opinião em relação a uma tarefa (Amason e Sapienza, 1997). Este conflito pode provocar animadas discussões e excitação pessoal mas, por definição, são evitadas emoções intensas pessoais negativas que estão mais ligadas ao conflito de relacionamento (*relationship conflict*) (Jehn e Mannix, 2001).

Estudos recentes identificaram um terceiro tipo de conflito, chamado *process conflict* (conflito de processo) (Jehn, 1997; Jehn, Northcraft e Neale, 1999). É definido, como as questões relacionadas de como executar uma tarefa (procedimentos de realização de um trabalho). Mais especificamente, este conflito está ligado às questões da responsabilidade e da delegação de meios, tais como, quem tem que fazer o quê e que nível de responsabilidade cada elemento deve ter. Por exemplo, quando os membros de um grupo discordam acerca de quem é a responsabilidade para terminar uma tarefa específica, isto é, um conflito de processo (Jehn e Mannix, 2001).

Através de estudos sectoriais chegou-se à conclusão, que os conflitos de relacionamento ou emocionais são prejudiciais à performance individual, do grupo, à satisfação dos membros e dificilmente, o grupo, trabalhará junto no futuro (Jehn, 1995; Shah e Jehn, 1993). Pesquisas indicaram que ansiedade produzida pela animosidade interpessoal pode inibir funções cognitivas (Staw, Sandelands e Dutton, 1981; Roseman, Wiest e Swartz, 1994) e afastam os membros do grupo da tarefa a realizar, causando menor empenho e uma menor qualidade de produção (Argyris, 1962; Kelley, 1979; Wilson et al., 1986).

Outro factor importante que pode influenciar a ocorrência de conflitos é a existência ou não, de objectivos comuns na organização. Quando os trabalhadores sentem que os objectivos da organização estão altamente interdependentes do trabalho de cada um, o conflito é menos frequente e menos intenso (Medina, Munduate e Guerra, 2008).

Os objectivos similares ou análogos estão directamente relacionados com o melhoramento das relações pessoais (Hackman, 1990) e reduz a tensão inter pessoal (Jehn, 1994), o que explica a diminuição do conflito de relacionamento ou emocional (“*relationship conflict*”).

Medina, Munduate e Guerra (2008) no seu trabalho, confirmam, que os objectivos competitivos dificultam a relação gestor / trabalhador (Tjosvold, 2003), enquanto o confronto de ideias num



ambiente cooperativo e a resolução dos conflitos internamente (dentro do grupo de trabalho), evidencia a qualidade das decisões tomadas, as atitudes e a motivação do grupo de trabalho (Korsgaard, Sapienza e Schweiger, 2001).

O conflito de trabalho ou de tarefa (“*task conflict*”) é também influenciado pelo tipo de estrutura organizacional e pela posição hierárquica (Medina, Munduate e Guerra, 2008). No caso das empresas públicas, a sua organização foi caracterizada por Mintzberg (1979) como uma “burocracia profissional”, o trabalho não é determinado pelos resultados ou por critérios organizacionais ou por decisões de gestão, mas pelos regulamentos e por indicadores legais. Avaliação dos trabalhadores não é importante, nem a evolução na carreira ou a política salarial. A política de recursos humanos é baseada em procedimentos legais. Por isso, o conflito é compreendido de uma forma negativa e visto como uma expressão destrutiva, de antagonismo ou de violência (Appelbaum, Abadallah e Shapiro, 1999). Algumas organizações são caracterizadas pela harmonia e não pelo conflito e pela competitividade (Barsky e Wood, 2005). Neste contexto, a controvérsia não aparece no trabalho de equipa porque as tarefas são minuciosamente reguladas e os trabalhadores percebem que o conflito não é socialmente aceitável (Medina, Munduate e Guerra, 2008).

## 6. A problemática das carreiras nas Pequenas e Médias Empresas

Actualmente, o trabalhador não tem a perspectiva de ter uma carreira profissional numa só organização, e ter uma longa e duradoura relação profissional com a mesma (Buren III, 2003). A carreira pode consistir em como conservar um trabalho numa organização por muito tempo, em muitos trabalhos mantidos na mesma organização, o mesmo trabalho em várias organizações diferentes, ou muitos trabalhos em muitas organizações, a totalidade das experiências laborais numa ou em varias organizações é a carreira profissional de um trabalhador. O termo "*boundaryless career*" ("carreiras nómadas") não existia até ao princípio de 1990, e foi o tema da Reunião Anual da Academy of Management de 1993 (Arthur, 1994). A perspectiva de carreira de um trabalhador feita numa mesma organização, que lhe oferece a possibilidade de progredir e desenvolver-se durante a sua vida de trabalho, enfatiza a estabilidade, o desenvolvimento de uma estrutura hierárquica e a definição clara da sua posição na carreira profissional dentro desta mesma organização (DeFillippi e Arthur, 1996). No princípio dos anos 70, do século XX, a desregulamentação, a competição global e a pressão em obter resultados a curto prazo criou uma "nova realidade competitiva" que terminou com as carreiras profissionais estáveis e planeadas nas organizações (Frohman e Johnson, 1993).

Como resultado desta nova realidade, os trabalhadores começaram a criar as suas próprias estratégias de carreira, desenvolvendo aptidões e cuidando da reputação pessoal, possibilitando "saltar" entre organizações em detrimento de fazer carreira numa só organização. Este novo tipo de carreira profissional foi designado por "*boundaryless career*" (Arthur e Rousseau, 1996), definido como "sequência de oportunidades de trabalho que vai além dos limites das particularidades do simples emprego (DeFillipi e Arthur, 1994: 320)".

Valcour e Tolbert (2003) descrevem estes dois tipos de carreira como "normais" ("*normal careers*") e "desordenadas" ("*disorderly careers*"). A mobilidade dos trabalhadores entre organizações está directamente ligada a estes dois tipos de carreiras. A mobilidade inter-organizacional (*inter-organizational mobility*) tem como característica primária, o risco e os benefícios potenciais que a idade e a educação (conhecimento) poderão trazer com a mudança de trabalho. Da mesma maneira, o conhecimento poderá ser também impeditivo (um custo) e um benefício para esta mudança constante de organização. O conhecimento poderá aumentar a oferta de trabalhos, mas pode instar o empregador a querer manter o trabalhador com conhecimento na organização, ou seja, diminuindo a vontade do trabalhador em mudar.

Por outro lado, Baker e Aldrich (1996) alegam que está mais institucionalizado a “*boundaryless organization*” do que “*boundaryless career*”. Isto é “as normas surgiram mais rapidamente para o comportamento do empregador do que para o empregado, no sentido em que os empregadores aceitaram “desfazerem-se” dos empregados não desejados como uma rotina de gestão, mas ainda não estão certos, como interpretar as múltiplas mudanças de trabalho pelos empregados” (Baker e Aldrich, 1996: 140). Esta mudança na política de recursos humanos das organizações devido a estas transformações no seu meio envolvente, ao fim de um certo período, o tipo de organização influenciará o sucesso ou insucesso em atrair e utilizar os trabalhadores com “carreiras nómadas”. Como tal, as organizações vão-se moldar a este tipo de trabalhador, com projectos temporários intensos e o recrutamento será realizado através das instituições sociais de emprego (centros de emprego) (Baker e Aldrich, 1996).

Contudo, ainda se conservam as organizações tradicionais, como tal, existem muitos trabalhadores intensamente dependentes das grandes estruturas burocráticas para o desenvolvimento das suas carreiras (Peiperl et al., 2000). Neste contexto, é difícil mudar a organização, porque a cultura dos trabalhadores foi construída com base nas carreiras tradicionais e não estão predispostos a mudar a forma de evolução das suas carreiras (Nicholson, 1996).

Mas esta problemática das carreiras, não é muito discutida ou estudada em relação às pequenas e médias empresas. Especialmente, em relação às pequenas e médias empresas de base familiar. Uma das razões será, como Reid e Adams (2001) concluíram, as empresas familiares utilizam reduzidas práticas profissionais de recursos humanos e explicam este facto, referindo, que as empresas têm mais limitações organizacionais. A gestão profissional dos recursos humanos está negativamente associada a estas empresas devido aos seus poucos recursos. Estas ditas limitações, comparativamente às organizações maiores, surgem devido à sua pequena dimensão e reduzida complexidade. As variáveis que reflectem esta pouca complexidade (além da sua pequena dimensão) incluem um departamento de recursos humanos reduzido e pouco especializado, com menor planeamento formal, e falta de estratégia (De Kok, Uhlaner e Thurik, 2006).

Acima de tudo, as empresas familiares são muitas vezes mais pequenas, do que as empresas ditas não familiares (Cromie, Stephenson e Monthieth, 1995; Daily e Dollinger, 1993). São também menos complexas e menos especializadas, o mais provável, é não terem departamento de recursos humanos (Reid e Adams, 2001).

Outra razão, que podemos aferir destas poucas ou possivelmente, nenhuma, referências na literatura de gestão acerca desta problemática das carreiras nas pequenas e médias empresas,

pode ser proveniente da teoria económica *resource-based view* (teoria baseada na suposição que as diferenças em recursos físicos, organizacionais e humanos entre as empresas causam uma heterogeneidade fundamental no seu potencial produtivo (Priem e Butler, 2001)) suportada num relacionamento entre o tamanho da empresa e a complexidade organizacional, por um lado, e práticas profissionais de recursos humanos por outro (De Kok, Uhlaner e Thurik, 2006). Conforme de De Kok, Uhlaner e Thurik (2006), referem que o tamanho da empresa é muitas vezes indicador de falta de recursos específicos, como por exemplo, financeiros, organizacionais, e/ou recursos humanos. Reforçam esta ideia de “desculpa” da falta de recursos, devido à dimensão, dando como exemplo, a escassez de conhecimento de gestão de recursos humanos. Isto pode levar ao menor uso de práticas profissionais da gestão de recursos humanos nas pequenas empresas (Golhar e Deshpande 1997; Hendry et al. 1991). Esta questão do conhecimento, ou da sua escassez, poderá ser, também, outra razão pela qual esta problemática das carreiras, não ser um tema comum de estudo. Conforme já referenciado, Valcour e Tolbert (2003), o conhecimento poderá ser via ou impedimento da mobilidade inter-organizacional.

Contudo De Kok, Uhlaner e Thurik (2006), devido à falta de dados, não concluíram se é melhor ou pior as empresas familiares terem uma menor gestão profissional das políticas dos recursos humanos.

Em relação às empresas familiares podemos recorrer também, ao grau de incerteza ou inovação que as carreiras “nómadas”, ou “desordenadas” ou “*boundaryless*” podem causar nas próprias empresas familiares, e conforme Hofstede refere, as sociedades de elevado controlo da incerteza, nas normas gerais da família, da escola e do trabalho distinguem-se pelo “o que é diferente é perigoso”, na “motivação pela necessidade de segurança, estima ou de pertença” e o “repúdio pelos comportamentos e ideias desviantes; resistência à inovação (2003: 150)”. Continuando, refere que nas sociedades colectivistas, as pessoas permanecem toda a sua vida no seio de um grupo que os protege em troca de lealdade, grupos de antecedentes culturais diferentes são considerados externos (exteriores) ao seu grupo. “Uma verdadeira integração de membros de grupos culturais diferentes requer ambientes onde estas pessoas se possam encontrar e misturar como iguais.(...) Certas etnias têm aptidões específicas, para a navegação ou comércio, por exemplo, e tais competências podem converter-se numa base para a sua integração na sociedade mais ampla (Hofstede, 2003: 245)”. Pode-se aferir destas palavras, que haverá um certo repúdio a tudo o que é “diferente”, “desordenado”, e voltando a Valcour e Tolbert (2003), estas ditas carreiras “desordenadas” farão parte deste “medo”, daí a dificuldade em encontrar estudos a referenciar a

importância deste tipo de carreiras nas pequenas e médias empresas, especialmente, de base familiar. Contudo, pode-se referir pelas afirmações de Hofstede (2003), nas situações em que existe uma especificidade relevante no grupo desconhecido, essa “virtude” é factor de integração e de abertura.

Considerar-se o conhecimento como um activo, e este como um factor importante na temática das carreiras, podemos ligar a mesma ao conceito de “capital intelectual” que “é por vezes utilizado como sinónimo de «activos intangíveis» ou «activos de conhecimento», mas pode ser também considerado de forma mais restrita; uma definição possível, embora indirecta: a diferença entre o valor de mercado da empresa e o custo de substituição dos seus activos” (Murteira, 2004: 64). Murteira referindo-se à mobilidade com base no conhecimento refere: “As sociedades, as organizações, os indivíduos, movem-se com maior ou menor determinação e consciência na direcção de níveis superiores de conhecimento (2004: 125)”.

Contudo, Drucker tem uma visão mais pragmática do trabalho e não despreza a procura do trabalhador dito “manual” nas actuais e futuras organizações escrevendo, “Haverá sempre quem queira trabalhadores que só tragam músculos para o trabalho. Com o presente conhecimento e formação, podem tornar-se rapidamente produtivos em trabalhos tradicionais. Cada vez mais serão necessárias pessoas que só podem trazer aptidões manuais para o trabalho. Mas a grande necessidade, nas próximas décadas, será a de «técnicos» (2007: 85)”.

## 7. O nepotismo na base das teorias do conflito

Se as relações familiares e de amizade violarem os princípios económicos e de justiça, os outros trabalhadores da organização podem sentir-se discriminados porque não estão integrados no grupo. Neste caso, eles podem entender que as suas recompensas, a sua posição hierárquica, o seu *status* (honra ou o prestígio anexados a posição hierárquica) ou o seu nível de segurança no trabalho estão abaixo do que merecem em comparação aos do grupo (família e amigos). Nesta percepção, surge uma reacção negativa destes trabalhadores. Por conseguinte, o conflito está entre o domínio dos merecedores (competentes) e o nepotismo, pode gerar trabalhadores insatisfeitos, que ficam menos motivados para trabalhar (Brandts e Solá, 2006). Os problemas aparecem quando os trabalhadores suspeitam de favoritismo, ou os critérios de selecção ou promoção são diferentes conforme a pessoa pertence ou não à família do dono da empresa ou à família do gestor (Grensing-Pophal, 2007). Conforme Donnelley refere no seu trabalho, “quando o nepotismo impera numa organização, o sistema de avaliação e recompensa baseia-se, preferencialmente, nas relações familiares e apenas secundariamente, na capacidade, o que diminui a resistência organizacional para enfrentar as pressões internas. Cada decisão passa a assumir um carácter subjectivo e carrega-se de teor emocional sempre vinculado ao *“problema familiar”*, ao invés de ser uma solução fundamentada em padrões objectivos de contribuição aos fins colimados pela empresa (1964: 173)”.

Mas nas empresas familiares, os trabalhadores que não pertencem à família, legitimam e reconhecem o poder atribuído aos membros da família, neste caso, aceitam ser discriminados (Brandts e Solá, 2006) ou seja, o nepotismo é aceite.

O nepotismo pode ser descrito como uma discriminação, com sinal positivo ou a favor. Esta “discriminação a favor” caracteriza as situações em que os indivíduos desconhecidos (anónimos) ou membros de outro grupo social são tratados de forma diferente (de forma negativa), enquanto os elementos conhecidos ou do seu grupo social, de uma forma favorável ou positiva (Fershtman, Gneezy e Verboven, 2005).

A influência da família na organização leva à promoção dos trabalhadores, não pela competência, mas pelo favoritismo (nepotismo), ou seja, por factores ligados ao interesse da família. Conclui-se especificamente, que o nepotismo influencia negativamente o desempenho das organizações, quando os membros da família, sem formação académica elevada, são promovidos à presidência da empresa devido aos seus laços sanguíneos, e não por mérito ou formação (Perez-Gonzalez, 2006).

Abdalla, Maghrabi e Raggad (1998) no seu estudo, sugerem que o nepotismo é um problema dos países em desenvolvimento ou menos desenvolvidos. Nestes países, a gestão de recursos humanos pratica políticas injustas na selecção, avaliação, promoção e em procedimentos disciplinares devido à pressão do nepotismo. Como tal, os gestores de recursos humanos sentem-se responsáveis (culpados). “Como é que podem parar a promoção de um familiar de um responsável, ou como podem ter uma política disciplinar comum aos trabalhadores familiares e não familiares?” (1998: 568). Estas políticas de recursos humanos provocam desmotivação, frustração e stress que leva os mesmos a demitirem-se logo que arranjem alternativa.

A gestão de recursos humanos é uma área aonde os seus responsáveis e os membros da família entram directamente em conflito (Lansberg, 1983).

Esta relação de cumplicidade, dando ênfase à confiança, é muitas vezes confundida ou misturada com eficiência, tendo presente o factor económico. É corrente, por um lado, os donos/gerentes das empresas de base familiar terem um comportamento altruísta, e com isso, obterem uma considerável economia de custos. Por outro lado, a influência da família, pode criar custos pelo recurso ao nepotismo (devido à ineficiente escolha dos seus activos no mercado de trabalho) e com baixos níveis de autonomia resultante desta prática (Randoy, Jenssen e Goel, 2003).

O comportamento altruísta influencia o conflito de relacionamento ou emocional (“*relationship conflict*”) que é uma característica distintiva dos parentes nas empresas familiares e das não familiares (e.g., Ling et al., 2002).

O nepotismo pode ser visto como uma forma de discriminação, mas esta pela positiva ou a favor. Como Becker (1957: 7) escreve “as implicações sociais ou económicas dos preconceitos positivos ou nepotismo são muito similares aos preconceitos negativos ou discriminação”. Noutro sentido, o mesmo autor, define discriminação contra, como um comportamento contra ou negativo sobre uma etnia ou raça devido a um sentimento social comum em relação às capacidades ou características de grupo. Ou seja, esta discriminação compreende situações em que um grupo de pessoas não gosta de estar associada a outro grupo de pessoas e estão dispostas a pagar (a ter um custo) para evitar o contacto. O nepotismo ou discriminação a favor, refere-se a situações em que as pessoas querem associar-se a um grupo e estão dispostas a pagar para ter essa oportunidade (1957).

Usando alguma prudência, é necessário clarificar que o criticismo feito a Becker (1971) relativamente à construção destes dois modelos diferentes, o nepotismo e a discriminação, pode levar a algumas ilações perigosas de índole racial que prenunciavam o nepotismo como um modelo para brancos e a discriminação, como um modelo contra os negros. Goldberg

(1982) no seu trabalho, de alguma forma, reconciliou-se com Becker, quando defende que existe uma grande diferença de níveis salariais a longo prazo entre estes dois modelos (nepotismo e a discriminação). No seu estudo, acerca da evolução dos níveis salariais nestes dois tipos de modelos, concluiu que o modelo do nepotismo cria grande diferença salarial a longo prazo entre os trabalhadores que beneficiam de nepotismo e os outros. E as empresas com o modelo da discriminação tendem a desaparecer. Este autor, chega a estas conclusões após ter comparado estes dois modelos de empresa com um terceiro, que designou como neutral, ou seja, não era influenciada por nenhum dos outros modelos (Goldberg, 1982).

“O nepotismo, definido como o favoritismo demonstrado ou com o patrocínio concedido aos parentes, é uma consequência possível deste altruísmo. Os problemas similares podem levantar-se com relação aos amigos pessoais (Brandts e Solá, 2006: 3)”.

Contudo, Kiechel (1984) indica que a prática do nepotismo nas organizações é generalizada, às vezes é boa, mas na maioria dos casos é má e pior é para o “familiar” (trabalhador que é favorecido pelo nepotismo) do que para os restantes membros da organização. “O conflito mais óbvio acontece quando a gestão recruta ou promove um elemento incompetente pertencente à família (Abdalla, Maghrabi e Raggad, 1998: 557)”. O “familiar” pode ser a presa para outras formas de perturbações psicológicas da organização (Abdalla, Maghrabi e Raggad, 1998).



## 8. A resolução do conflito pela negociação

O conflito na nossa cultura é considerado por estudantes de gestão e por administradores, como alguma coisa para ser evitada ou eliminadas. “O conflito é identificado tão simplesmente como o comportamento dos membros da organização que é dispendido em oposição para com outros membros (Thompson, 1960: 390)”.

“E tal como sucede nas relações interpessoais, a negociação implica divergência de interesses, ou seja, uma situação de conflito actual ou potencial (Jesuíno, 2003: 108)”. Jesuíno define negociação como “um processo de tomada de decisão num contexto de interacção estratégica ou de interdependência (2003: 7)”. A interacção estratégica implica que cada um dos litigantes antevê as decisões do outro, “mas um tal processo é susceptível duma regressão ao infinito (2003: 8)”, pode impossibilitar a tomada de decisão. “...a negociação é apenas uma das saídas possíveis para uma situação de conflito. Através de negociação as partes procuram por meio de diálogo encontrar uma solução que, na melhor das hipóteses, satisfaz inteiramente a ambas e, na pior, produz resultados desiguais, mas, em todo o caso, preferíveis às alternativas disponíveis (2003: 29)”. Esta relação de conflito tem contornos diferentes conforme o contexto em presença.

Conforme já referenciado, nem todos os conflitos se conseguem resolver através da negociação entre as partes litigantes. Como tal, recorre-se a uma terceira instância, as formas mais comuns são a mediação e a arbitragem (Jesuíno, 2003).

Os mediadores, regra geral, não têm poder formal (não tem autoridade). Limitam-se a examinar os pontos discordantes, identificam áreas de compromisso potencial e ao encorajamento das partes na realização de concessões (Jesuíno, 2003).

Jesuíno (2003) distingue arbitragem voluntária de vinculativa. Refere que na voluntária, as partes apresentam as suas posições a um árbitro e não são obrigados aceitar a sua decisão. Uma posição parecida com a mediação, com uma única diferença, o árbitro limita-se a pronunciar-se a favor de uma posição enquanto o mediador, é solicitado a colaborar na procura de uma resolução. Na arbitragem vinculativa, as partes têm que cumprir a decisão ditada (existe poder formal).

## 9. A gestão informal do conflito

Um dos papéis dos gestores consiste em gerir os conflitos que ocorrem tanto nas interfaces internas como externas da organização (Mintzberg, 1973). Ou seja, o gestor é árbitro e decide formalmente sobre qual das partes tem razão ou, informalmente, medeia o conflito encorajando as partes a negociarem e chegarem a um acordo satisfatório para ambas as partes (Jesuino, 2003).

Sheppard (1983, 1984) conclui no seu trabalho acerca da gestão informal de conflitos que os gestores recorrem, em primeiro lugar, ao estilo inquisitorial, seguindo-se em frequência o estilo motivacional e, em menor grau, o estilo adjudicativo. O estilo inquisitorial corresponde a uma arbitragem com um controlo elevado, tanto do processo (conflito) como da decisão. O gestor analisa a posição das partes de uma forma rígida e depois impõe uma solução para o conflito e exige que seja seguida. O estilo motivacional não implica controlo sobre a decisão mas apenas um reduzido controlo sobre o processo. O gestor tenta chegar a um diagnóstico da situação e, em seguida, motiva as partes para chegarem a um acordo, caso contrário, imporá uma solução que poderá ser prejudicial para ambas as partes. O estilo adjudicativo, o gestor exerce controlo sobre a decisão mas não sobre o processo. Não procura diagnosticar com profundidade a situação de conflito, mas toma uma decisão que consiste em geral em dar um conselho sobre a forma de resolver a situação.

Lewicki e Sheppard (1985) defendem que os gestores dão clara preferência à mediação na gestão de conflitos, apontando alguns factores restritivos a esta função, como: - a falta de tempo; - o facto de não ser suposto que as partes em disputa venham a trabalhar juntas no futuro; - a preocupação existente, por vezes, em estabelecer doutrina a aplicar em casos semelhantes.

Lax e Sebenius (1986) designam por *gestão indirecta* as situações em que o gestor tem a responsabilidade de obter determinados resultados sem dispor da autoridade (formal) necessária para o efeito. Nesta situação ocorrem igualmente a negociação e a mediação. Objectivamente, a gestão indirecta implica criar um conjunto de relações laterais (informais), tanto no interior como no exterior da organização, através das quais se negociam informações, contrapartidas e jogos de influência recíproca.

“A essência da actividade gestora pode, pois, ser interpretada em termos de capacidade negocial a esta, por seu turno, em termos de capacidade mediacional. Para além disso, ..., os gestores arbitram, comportam-se como juizes, sobretudo enquanto superiores hierárquicos no exercício das suas funções de chefia e supervisão (Jesuino, 2003: 151)”.

## 10. A resolução do conflito através da configuração formal da organização sem nepotismo

Thompson (1940) escreve que as organizações estão expostas ao conflito conforme o tipo de recrutamento que fazem. Ou seja, a heterogeneidade dos seus trabalhadores reflectem na empresa um conjunto diferenciado de funções e de conhecimentos. Mas esta diversidade é irrelevante na concepção formal da organização ou nas regras burocráticas da mesma. Contudo, sabe-se empiricamente, que os factores não organizacionais dos trabalhadores se convertem activos no ambiente organizacional, como por exemplo, o favoritismo e o nepotismo.

Weber (1947) na sua configuração burocrática da organização definia como superior a qualquer outra, na precisão, na estabilidade e na solidez. Entre outras, tinha a seguinte característica: - O favoritismo (nepotismo) é minimizado pela aplicação impessoal de regras, políticas, disciplina e recompensas.

Mais recentemente, Fershtman, Gneezy e Verboven (2005) conjugam esta abordagem com um factor de eficiência nas organizações e na sociedade que designam pela “Lei do Anonimato”. “Diferentes formas de regras de anonimato, nas quais os indivíduos estão proibidos de revelar a sua filiação quando se candidatam a trabalho, a empréstimos, na admissão a escolas... (2005: 372)”.

Nos E.U.A., as grandes empresas, as organizações governamentais, ou os sindicatos, tem um extremo cuidado com o impacto do nepotismo na produtividade, no moral e no apoio social das empresas (Ford e McLaughlin, 1985). Para tal, foram criadas políticas e regras formais e informais para evitar a influência do nepotismo. Existem vários estudos que revelam essa prática nas organizações Norte Americanas. Em 1963, um estudo do Wall Street Journal (publicado em 1964) em 530 empresas Americanas geridas de forma excelente, cerca 28% tinham regras formais anti-nepotismo, e mais 36% tinham regras informais (não escritas). Outro estudo de 1978, do Bureau of National Affairs (1979) indica que maioria dos trabalhadores desaprovava o recrutamento de familiares dos empregados existentes na folha de pagamento. Wexler (1982), num estudo com as empresas que compõem a *Fortune 500*<sup>9</sup>, encontrou na maioria das organizações, tanto normas formais, como informais acerca do recrutamento de familiares. A maioria das empresas tinham regras formais impedindo trabalhadores da mesma família trabalharem no mesmo departamento e proibiam os trabalhadores de serem geridos por familiares (Abdalla, Maghrabi e Raggad, 1998: 557).

---

<sup>9</sup> A *Fortune 500* é uma lista anual de empresas publicada na revista Fortune que ordena num ranking as 500 maiores empresas dos Estados Unidos da América ([http://cn.wikipedia.org/wiki/fortune\\_500](http://cn.wikipedia.org/wiki/fortune_500), 26/05/08, 16h.).

Segundo Kanter (1977), a principal razão da existência destas regras anti-nepotistas é para minimizar a influência na estrutura de autoridade da organização, os conceitos tradicionais de família, tais como, o homem sobrepor-se à mulher, na evolução e gestão racional burocrática das empresas.

## **11. As razões pelas quais os trabalhadores são recrutados num processo de nepotismo**

A conotação negativa da palavra “nepotismo” vem do Renascimento, os cargos mais elevados da hierarquia do Clero eram ocupados pelos sobrinhos dos Papas, sem ter em conta a suas qualificações. Esta prática diminuiu a eficiência da igreja e o moral dos elementos não pertencentes (não sobrinhos) ao Papa, era um problema aparentemente similar aos contemporâneos (Ford e McLaughlin, 1985).

O comportamento altruísta dos donos/gerentes das empresas de base familiar, pode alcançar uma considerável economia de custos (Randøy, Jenssen e Goel, 2003). Como já previamente referido, o altruísmo é uma das características dos elementos que compõem a empresa familiar (Eddleston e Kellermanns, 2000; Schulze et al., 2001), um factor que fomenta a lealdade (Ward, 1987) e pode levar a uma teoria intra-familiar no processo de recrutamento (De Paola e Scopa, 2001). O altruísmo obriga os pais a cuidar dos filhos, encoraja os membros da família a cuidar um dos outros e cria o sentimento de pertença a um grupo (família) valioso, no sentido de promover e sustentar as ligações familiares (Simon, 1993; Eshel et al., 1998). Buchanan (1975) faz uma analogia entre a relação nas famílias, entre pais e filhos e o relacionamento nas empresas familiares, entre os donos/gestores das empresas familiares e os seus trabalhadores pertencentes à família. Justifica estas relações de generosidade, como uma atitude altruísta. Gersick et al., 1997 e Ward, 1987 afirmam que as empresas familiares possibilitam aos membros da família segurança no emprego, regalias e privilégios, que os mesmos nunca teriam doutra forma.

Mas, a influência da família, pode levar ao nepotismo (devido à ineficiente escolha dos seus activos no mercado de trabalho) causando custos de ineficiência e baixos níveis de autonomia resultante desta prática (Randøy, Jenssen e Goel, 2003).

Uma das razões para as empresas familiares incorrerem no nepotismo é o facto de o mercado de trabalho que serve as empresas familiares é menos eficiente. Caracterizado por um menor conjunto de candidatos, de qualidade incerta e com limitadas oportunidades de promoção (Schulze et al., 1999).

Outros autores (Donnelley, 1983; Holland e Boulton, 1984; Lansberg, 1983) abordam este tema, como sendo uma questão de necessidade e de oportunidade. As novas firmas não tem a possibilidade, a capacidade e os recursos humanos para architectarem uma politica sofisticada de recrutamento e de compensações. Ou seja, a sua política de recursos humanos é reduzida ou inexistente. Por tal facto, os membros da família são recursos baratos e acessíveis para as

organizações que estão a iniciar a sua actividade, então, este tipo de trabalhadores são os mais pretendidos.

Donnelley (1964) afirma que as empresas familiares terão de se preocupar com o favoritismo. Essa será a tendência natural da sua política de recursos humanos. Presumivelmente, será conotada como nepotismo, sendo considerada regra, na maioria das empresas familiares. Neste cenário, este autor refere que a competência profissional e a capacidade do trabalhador (como já referido anteriormente) serão critérios secundários no processo de recrutamento do trabalhador (i. e. Lansberg, 1983).

Existem duas “normas” que se contrapõem na gestão das empresas familiares, as normas da família e as normas da empresa (do negócio). No processo de recrutamento de trabalhadores, dentro das normas da família, a selecção dá oportunidade em primeiro lugar, aos elementos da família. Enquanto nas normas da empresa, selecciona-se um familiar quando este é o mais competente (Lansberg, 1983).

Quando existe a separação entre a propriedade e a gestão, a selecção de elementos pertencentes à família só é possível, quando os membros da família satisfaçam todos requisitos necessários para o efectivo desempenho do trabalho em questão. Ou seja, os membros da família devem ser tratados como os outros trabalhadores (Lansberg, 1983).

As decisões e os critérios de recrutamento de trabalhadores não pertencentes à família, em empresas familiares, são temas pouco abordados e necessitam de ser estudados, apesar da sua grande importância na gestão de recursos humanos (Sharma et al., 1997).

Conforme já referido, existe um conjunto de trabalhos que identificam as razões pelas quais o nepotismo influencia a empresa na gestão de recursos humanos:

- como causa de conflito nas organizações (Brandts e Solá, 2006; Gensing-Pophal, 2007; Fershtman, Gneezy e Verboven, 2005; Ling et al., 2002; Becker, 1957);
- prejudicial ao desempenho da organização devido à falta de formação e de conhecimentos dos herdeiros quando estes assumem a presidência da organização (Perez-Gonzalez, 2006);
- como característica da gestão das empresas dos países em desenvolvimento ou menos desenvolvidos (Abdalla, Maghrabi e Raggad, 1998);
- como factor limitador da capacidade da empresa em recorrer ao mercado de trabalho (Randøy, Jensen e Goel, 2003; Schulze et al., 1999);
- prejudicial ao sistema de avaliação da organização (Donnelley, 1964; Abdalla, Maghrabi e Raggad, 1998);
- como factor altruísta (Eddleston e Kellermanns, 2000; Schulze et al., 2001; Simon, 1993; Eshel et al., 1998; Buchanan, 1975);

- como factor de lealdade (Ward, 1987);
- como questão de oportunidade e necessidade (Donnelley, 1983; Holland e Boulton, 1984; Lansberg, 1983).

Mas o nível de formação académica das pessoas recrutadas num processo de nepotismo não é um tema estudado.

Em relação ao nível de formação académica dos órgãos de gerência ou da administração das empresas num processo de nepotismo só Randøy, Jenssen e Goel (2003) e Pérez-González (2006) fazem uma alusão a esta questão, como já descrito neste trabalho.

Em síntese, a relação entre a propriedade e a gestão pode ser uma causa de nepotismo, quando os proprietários têm o privilégio de recrutar membros da família (Roosenboom e Schramade, 2006). Esta relação pode ser prejudicial nas empresas familiares, quando a sua política de pessoal está ligado ao factor confiança (Fukuyama, 1996) em vez do mérito (Randøy, Jenssen e Goel, 2003; Pérez-Gonzalez, 2006). Pérez-Gonzalez, (2006) considera esta prática como nepotismo. Lopes e Moreira (2004), baseando-se em Fukuyama (1996), classificam a sociedade portuguesa como familiarista.

O favoritismo pode gerar conflitos nas relações hierárquicas e podem ser diminuídos através da clara separação entre a gestão e a propriedade, e da separação do trabalho e da pessoa, aonde a organização é definida por posições associadas à responsabilidade e autoridade, não ao indivíduo (Weber, 1968). O nepotismo é a causa de conflito mais visível quando existe o recrutamento ou a promoção, de um membro da família incompetente (Abdalla, Magharabi e Raggad, 1998).

Este tipo de conflito poder ser combatido ou diminuído através da aplicação de regras formais ou informais anti-nepotistas, minimizando a influência dos conceitos tradicionais de família na estrutura de autoridade da organização (Kanter, 1977).

Este estudo é de método exploratório e descritivo devido à inexistência de trabalhos científicos portugueses neste domínio e sendo novo neste contexto.

## 12. Descrição da amostra

A amostra deste estudo é constituída por 24 pequenas e médias<sup>10</sup> indústrias transformadoras (secção D do Classificação Portuguesa das Actividades Económicas – Rev. 2.1) do concelho de Viseu.

Segundo o Anuário Estatístico da Região Centro do Instituto Nacional de Estatística, em 31/12/2004, existiam em actividade, 310 empresas com sede no concelho de Viseu, classificadas na secção D do C.A.E. – Rev. 2.1.

Privilegiou-se um procedimento metodológico de natureza qualitativa recorrendo à entrevista. Tentou-se fazer de forma aleatória, o maior número possível de entrevistas, segundo os pressupostos definidos na construção da amostra e tendo em conta, a delicadeza do tema em questão.

Em número de vinte e quatro, do tipo entrevista não directiva, apresentando, no entanto, pistas orientadoras segundo um guia implícito. Este processo iniciou-se em Novembro de 2006.

Através da consulta da 3ª Edição do Directório de Viseu 2004/2005 da Associação Empresarial da Região de Viseu, fez-se uma primeira selecção das empresas que se poderiam enquadrar nos requisitos pretendidos pela amostra.

Após esta etapa prévia de selecção, iniciou-se o processo de abordagem às respectivas organizações.

Numa primeira fase, contactou-se um conjunto de empresas ligadas à consultadoria empresarial e contabilidade conhecidas (amigas) com o objectivo, de através das mesmas, fazer as entrevistas aos responsáveis das empresas. Em resultado deste processo e de conhecimentos pessoais, conseguiu-se realizar 8 entrevistas.

Numa segunda fase, entrou-se em contacto directo com as empresas pré seleccionadas no Directório da Associação Empresarial da Região de Viseu. Este procedimento foi realizado através de um primeiro contacto telefónico e uma posterior deslocação às instalações das empresas.

Nesta fase, realizaram-se aproximadamente, cinquenta contactos telefónicos. Nestes telefonemas, foi possível fazer uma segunda selecção. Algumas das empresas abordadas, não cumpriam os requisitos necessários para fazer parte da amostra (ou já não tinham o nº de funcionários mínimos necessários para se enquadrarem na definição de pequena e média empresa, ou já tinham cessado actividade, ou o código de actividade não pertencia à secção D do Código das Actividades Económicas – Rev. 2.1, ou a sede social não pertencia ao concelho de Viseu) e/ou os

---

<sup>10</sup> Definição de Micro, Pequena e Média Empresa (PME) segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 06 de Maio de 2003.



responsáveis não estavam interessados em fazer a entrevista. Nesta fase, conseguiu-se fazer 19 entrevistas. Das quais, só foram concluídas e validadas 16. No decorrer das entrevistas, houve 3 entrevistados que não acharam conveniente finalizar a entrevista.

As entrevistas foram realizadas entre Novembro de 2006 e Maio de 2007.

Das 24 entrevistas realizadas, 16 dos entrevistados, pertenciam à Administração ou eram Gerentes, 7 eram responsáveis departamentais ou de direcção e 1 técnico de obra e técnico de higiene segurança no trabalho (parente dos Administradores da empresa em questão).

A formação académica dos entrevistados era a seguinte:

- 1 entrevistado tinha o 4º ano de escolaridade, 4 tinham escolaridade até ao 9º ano, 10 possuíam estudos até ao 12º ano e 9 tinham formação académica superior ou ensino politécnico.

Ao relacionar a actividade económica (Rev. 2.1) e o número trabalhadores<sup>11</sup>, pode-se descrever esta amostra da seguinte maneira:

Quadro 1.

<u>N.º Empresas</u>	<u>Divisão da Actividade Económica</u>	<u>N.º Mínimo de Trabalhadores</u>	<u>N.º Máximo de Trabalhadores</u>
5	Edição, impressão e reprodução de suportes de informação gravados	11	50
4	Fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamento	13	66
3	Fabricação de mobiliário	10	17
3	Indústrias alimentares e das bebidas	26	54
2	Fabricação de produtos químicos	19	28
2	Indústria do vestuário	18	200
2	Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, excepto mobiliário	13	16
1	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	10	10
1	Fabricação de têxteis	142	142
1	Fabricação de veículos automóveis, reboques e semi-reboques	31	31

Quadro 1: A relação entre a actividade económica e o n.º de trabalhadores.

Fonte: Elaboração própria.

Por cautela, após a reacção negativa dos primeiros entrevistados, quando questionados acerca da composição da propriedade (em termos de quotas e acções), não se abordou mais esta questão fundamental nas restantes entrevistas.

<sup>11</sup> Em 31/12/2005.

### 13. Apresentação dos dados e seu tratamento

Tendo em conta a recolha dos dados e do material obtido nesta investigação, optou-se por realizar uma análise de conteúdo através de inferências sob as hipóteses apresentadas nas entrevistas que tinham um quadro de referência e um sistema de valores. Foi utilizada a análise temática com a aplicação da frequência de valores e das condutas pragmáticas respondidas pelos entrevistados (Bardin, 2004).

Todos os dados apresentados são à data de 31/12/2005.

#### Classificação das empresas segundo o n.º de trabalhadores:

Quadro 2.

	Amostra 24 Empresas	
Pequenas Emp. < 50 trabalhadores	18	75%
Médias Emp. < 250 trabalhadores	6	25%

Quadro 2: Classificação das empresas segundo o n.º de trabalhadores.

Fonte: Elaboração própria.

Na população em estudo, 18 empresas tinham menos de cinquenta trabalhadores e foram classificadas como Pequenas Empresas<sup>12</sup>. 6 empresas tinham mais de cinquenta e menos de duzentos e cinquenta trabalhadores e foram classificadas como Médias Empresas.

#### Composição dos Órgãos da Gerência/Administração:

Quadro 3.

<u>Composição</u>	<u>Só Familiares</u>	<u>Tem familiares e outros</u>	<u>Não tem familiares</u>
N.º de empresas	16	1	7
% Amostra	66,7%	4,2%	29,2%

Quadro 3: Composição dos Órgãos de Gerência/Administração.

Fonte: Elaboração própria.

Em 16 empresas (66,7%), a Gerência/Administração é na sua totalidade composta por elementos da mesma família. Só em 7 empresas, é que os elementos da Gerência/Administração não têm

<sup>12</sup> Micro empresas < 10 trabalhadores, Pequena empresa < 50 trabalhadores, Média empresa < 250 trabalhadores, segundo a Definição de Micro, Pequena e Média Empresa (PME) segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 06 de Maio de 2003.

laços familiares entre si. Existe 1 caso, em que a composição da Administração tem dois cunhados e um terceiro elemento que não tem nenhuma relação com os outros dois.

Formação acadêmica dos órgãos de Gerência/Administração:

Quadro 4.

<u>Formação Acadêmica</u>	<u>Até 4º Ano</u>	<u>Até 6º Ano</u>	<u>Até 9º Ano</u>	<u>Até 12º Ano</u>	<u>Ensino Superior ou Politécnico</u>
Gerência/Administração (%)	30,65%	1,61%	12,90%	30,65%	24,19%
N.º elementos	19	1	8	19	15

Quadro 4: Formação acadêmica dos órgãos de Gerência/Administração.

Fonte: Elaboração própria.

Da população total em análise (62 elementos), a formação acadêmica dos órgãos da Gerência/Administração é constituída por, 30,65% (19) tem o 4º ano, 1,61% (1) tem até ao 6º ano, 12,9% (8) tem até o 9º ano de escolaridade, 30,65% (19) tem até ao 12º ano de escolaridade e 24,19% (15) possui o Ensino Superior ou Politécnico.

Formação média acadêmica dos trabalhadores das empresas:

Quadro 5.

<u>Formação Acadêmica</u>	<u>Até 4º Ano</u>	<u>Até 6º Ano</u>	<u>Até 9º Ano</u>	<u>Até 12º Ano</u>	<u>Ensino Superior ou Politécnico</u>
Totalidade da empresa <sup>13</sup> (%)	12,02%	23,59%	34,52%	24,13%	5,74%
N.º elementos	111	218	319	223	53

Quadro 5: Formação média acadêmica dos trabalhadores das empresas.

Fonte: Elaboração própria.

Da população em análise, a formação acadêmica dos recursos humanos, numa totalidade de 924 elementos, 12,02% (111) tem escolaridade até 4º ano, 23,59% (218) tem até ao 6º ano, 30,52% (319) tem até ao 9º ano, 24,13% (223) tem até 12º ano e 5,74 % (53) tem formação com ensino superior ou politécnico (sendo este o nível académico o mais elevado encontrado na população em estudo e o mais baixo o 4º ano de escolaridade).

<sup>13</sup> Inclui os órgãos de Gerência/Administração

A distribuição funcional dos trabalhadores com ensino superior ou politécnico (bacharéis e licenciados) é a seguinte: 11 trabalhadores compõem a Gerência/Administração, 14 trabalham no sector Administrativo, 11 trabalham na Produção, 8 trabalham em órgãos como a Orçamentação, Projectos ou Informática, 5 no departamento da Qualidade, 2 na Contabilidade, 1 departamento Comercial e outro na direcção de Recursos Humanos. É de salientar, que os 11 elementos da Gerência/Administração com formação superior, além das suas posições nos órgãos sociais, têm funções específicas nas respectivas estruturas. Destes 11, 2 são bacharéis em Gestão de Empresas e 2 são Licenciados em Gestão de Empresas, 1 é licenciado em Direito e os restantes 6 são bacharéis e licenciados em diversos campos de Engenharia.

Importante é também de referir que só uma empresa (entrevista 24) da amostra, tem um departamento de Recursos Humanos, a responsável é Licenciada em Gestão e Desenvolvimento Social.

#### Factores importantes na selecção de trabalhadores no processo de recrutamento:

Quadro 6.

<u>Processo de recrutamento</u>	<u>experiência</u>	<u>formação</u>	<u>confiança</u>	<u>conhecimento familiar ou pessoal</u>	<u>idade</u>	<u>género</u>	<u>outros</u>
Posições indiferenciadas	16	13	9	6	7	3	7
Posições de liderança / responsabilidade	13	10	8	9	1	0	3

Quadro 6: Factores importantes na selecção de trabalhadores no processo de recrutamento.

Fonte: Elaboração própria.

Este quadro resume as respostas às entrevistas, acerca dos factores de selecção que as empresas privilegiavam no processo de recrutamento. São respostas directas às perguntas feitas aos entrevistados e alguma percepção retirada das mesmas.

No processo de recrutamento para posições indiferenciadas, 16 dos 24 entrevistados consideraram a experiência como um critério de selecção. A formação académica ou profissional foi mencionada 13 vezes. A confiança 9 e o conhecimento familiar ou pessoal dos elementos da Gerência ou Administração foi referido como critério 6 vezes. O factor idade foi mencionado 7 vezes e o género de sexo 3 vezes. Foram mencionados 7 vezes outros factores importantes para o recrutamento. Estes factores são relativos à especificidade da actividade ou a características específicas consideradas importantes. Em termos psicológicos e intelectuais, para a função a ocupar pelo trabalhador (boa capacidade de adaptação, disponibilidade para o trabalho e ginástica mental). Nesta situação, especialmente para trabalhos indiferenciados, foi mencionado o

conhecimento pessoal dos outros trabalhadores da empresa (entrevistas 4 e 7) como factor de recrutamento.

No processo de recrutamento para posições de liderança/responsabilidade, houve 4 entrevistados que responderam que não havia diferenciação no processo. Como tal, os factores de selecção são semelhantes ou únicos. 13 entrevistados consideram factor importante de selecção neste processo de recrutamento a experiência e 10 a formação académica. O conhecimento familiar ou pessoal 9 vezes e o factor confiança foi referenciado 8 vezes. A idade foi mencionada 1 vez (entrevista 21). As entrevistas 8, 13 e 18 mencionaram outros factores importantes. A empresa 18 só contrata, após um período de experiência, ou seja, neste espaço de tempo, o trabalhador está à prova, e é considerado, implicitamente, como parte do processo de recrutamento. O entrevistado da empresa 13 considera fundamental, a ginástica mental e o entrevistado da empresa 8 considerou um factor importante de selecção, a imagem do trabalhador.

#### Nº de Trabalhadores, Valor Acrescentado Bruto e Produtividade

Nas empresas entrevistadas, em 31/12/2005, a média geral do número de trabalhadores é 38. A empresa da entrevista nº 9 tinha o máximo de trabalhadores, 200, e o mínimo era de 10 trabalhadores (entrevistas 7 e 8).

O Valor Acrescentado Bruto<sup>14</sup> das empresas em estudo, em 31/12/2005, em média, era de 711.919€ Num máximo de 3.952.642€(entrevista 25) e um mínimo de 57.893€(entrevista 10).

O indicador de Produtividade<sup>15</sup> enuncia um valor médio total em 31/12/2005 de 18.597€ tendo um máximo de 27.836€e um mínimo de 3.216€

---

<sup>14</sup> O Valor Acrescentado Bruto corresponde ao valor incorporado na criação de riqueza, ou seja, a participação na riqueza nacional (Santos, 1981).

<sup>15</sup> Indicador de Produtividade é o quociente entre Valor Acrescentado Bruto e o N.º de Trabalhadores, o V.A.B. é utilizado porque não é possível e comparável, a inserção da produção física em quantidades ou o grau de mecanização da empresa (Santos, 1981).

## 14. Apresentação de resultados

Através das entrevistas estruturadas realizadas num conjunto de pequenas e médias empresas industriais do concelho de Viseu testou-se a variável independente “confiança” e a relação com a variável dependente “nepotismo”.

A confiança determina a performance das instituições da sociedade (Gambetta, 1988, Coleman, 1990, Putnam, 1993) incluindo as empresas (Fukuyama, 1995). A confiança pode fortalecer redes sociais, que podem degenerar em nepotismo (Putnam, 2000). Sendo descrito o nepotismo como uma discriminação, com sinal positivo ou a favor. Esta “discriminação a favor” caracteriza as situações em que os indivíduos desconhecidos (anónimos) ou membros de outro grupo social são tratados de forma diferente (de forma negativa), enquanto os elementos conhecidos ou do seu grupo social de uma forma favorável ou positiva (Fershtman, Gneezy e Verboven, 2005).

Lopes e Moreira (2004: 19), baseando-se em Fukuyama (1996), afirmam que: “nas Sociedades Familiaristas, como a Portuguesa, o raio de confiança abrange apenas os aparentados”.

Nas entrevistas feitas, perguntou-se claramente, quais os factores mais importantes no processo de recrutamento. O conhecimento familiar e pessoal foi mencionado em 6 empresas. Nas mesmas, houve um caso (entrevista n.º 2) que referiu que existe uma norma informal, para não contratar mais nenhum trabalhador pertencente à família, contudo, referiu o conhecimento pessoal como um factor de selecção no processo de recrutamento. Tendo em conta a definição de nepotismo de Fershtman, Gneezy e Verboven (2005), pode-se considerar em processo de nepotismo 6 empresas (25%) (entrevistas 1, 2, 7, 10, 16 e 20) das 24 entrevistadas, porque tratam de forma desigual os indivíduos conhecidos dos desconhecidos ou anónimos no processo de recrutamento.

É de referir que 9 empresas (37,50%) (entrevistas 1, 2, 3, 5, 8, 12, 19, 20 e 24) das 24 entrevistas, consideram a confiança como um factor importante no processo de recrutamento de pessoal. Recorrendo à definição de nepotismo, atrás referida, o factor “confiança” (variável independente) influencia e pode confirmar o nepotismo em 3 empresas (entrevistas 1, 2 e 20). É de referir ainda, que neste caso, as restantes 6 entrevistas (3, 5, 8, 12, 19 e 24) não têm relação com o processo de nepotismo, considerado na hipótese atrás referida. Por outro lado, se recorrermos a Lopes e Moreira (2004), a confiança é apenas para a família, assim, reduz-se a influência da mesma, às empresas das entrevistas nºs 1 e 20 (conforme já referido

anteriormente, o entrevistado n.º 2, referiu a existência de uma norma informal da empresa que não possibilita a contratação de familiares).

A empresa da entrevista n.º 1 pertence à Fabricação de Produtos Químicos<sup>16</sup>, tinha 19 trabalhadores, com um Valor Acrescentado Bruto (V.A.B.) de 311.870€ e uma Produtividade de 16.414€. Em relação ao n.º de trabalhadores, esta empresa tem um valor inferior à média da amostra (38 trabalhadores), tem um V.A.B. inferior à média das empresas estudadas (711.919€) e uma Produtividade, também inferior à média do estudo (18.597€).

Em termos de divisão de CAE, tem a mesma classificação que a empresa da entrevista n.º 18. Podemos referenciar que a Produtividade é inferior à empresa da mesma actividade.

Descrição da empresa da entrevista n.º 1 em termos N.º de Trabalhadores, V.A.B. e Produtividade:

Quadro 7.

<u>Empresa</u>	<u>Nº Trabalhadores</u>	<u>V.A.B.</u>	<u>Produtividade</u>
Entrevista n.º 1	19	311.870€	16.414€
Média Total Amostra	38	711.919€	18.597€
Entrevista n.º 18	28	517.760€	18.491€

Quadro 7: Descrição da empresa da entrevista n.º 1 em termos N.º de Trabalhadores, V.A.B. e Produtividade.

Fonte: Elaboração própria.

A formação média académica dos Gerentes/Administradores da empresa da entrevista n.º 1 é a seguinte: 1 dos elementos tem até o 4.º ano (25%) e os restantes 3 tem formação académica até ao 12.º ano. Comparando com a formação média dos Gerentes/Administradores da empresa da entrevista n.º 18 é muito semelhante, 2 gerentes, um com formação até ao 4.º ano e outro até ao 12.º ano.

---

<sup>16</sup> Divisão do C.A.E. – Rev. 2.1

Descrição da empresa da entrevista n.º 1 em termos de formação média académica dos Gerentes/Administradores:

Quadro 8.

<u>Empresa</u>	<u>Até 4º ano</u>	<u>Até 6º ano</u>	<u>Até 9º ano</u>	<u>Até 12º ano</u>	<u>Ens. Superior</u>
Entrevista n.º 1	25,00%	0	0	75,00%	0
Média Amostra	30,65%	1,61%	12,90%	30,65%	24,19%
Entrevista n.º 18	50,00%	0	0	50,00%	0

Quadro 8: Descrição da empresa da entrevista n.º 1 em termos de formação média académica dos Gerentes/Administradores.

Fonte: Elaboração própria.

A empresa da entrevista n.º 2 pertence às Indústrias Alimentares e Bebidas<sup>17</sup>, tem 31 trabalhadores, inferior à média da amostra, tem um V.A.B. e uma Produtividade superior à média da amostra. Em termos de divisão de CAE, tem a mesma classificação que as empresas das entrevistas n.º 3 e 13. Tem uma produtividade semelhante à empresa da entrevista n.º 3 e superior à entrevista n.º 13.

Descrição da empresa da entrevista n.º 2 em termos N.º de Trabalhadores, V.A.B. e Produtividade:

Quadro 9.

<u>Empresa</u>	<u>Nº Trabalhadores</u>	<u>VAB</u>	<u>Produtividade</u>
Entrevista n.º 2	31	806.294€	26.009€
Média Total Amostra	38	711.919€	18.597€
Entrevista n.º 3	54	1.431.725€	26.513€
Entrevista n.º 13	26	364.015€	14.001€

Quadro 9: Descrição da empresa da entrevista n.º 2 em termos N.º de Trabalhadores, V.A.B. e Produtividade.

Fonte: Elaboração própria.

A formação média académica dos Gerentes/Administradores da empresa da entrevista n.º 2 é a seguinte: 1 dos elementos tem até o 4º ano (33%) e os outros 2 têm formação académica até ao 12º ano (67%). A formação média dos Gerentes/Administradores das empresas das

<sup>17</sup> Divisão do C.A.E. – Rev. 2.1



entrevistas n.ºs 3 e 13 é muito diferente, a empresa da entrevista n.º 3, é composta por 3 gerentes, 2 com formação até ao 4.º ano e o outro até ao 12.º ano. A empresa da entrevista n.º 13 a gerência está centralizada numa única pessoa com formação superior.

Descrição da empresa da entrevista n.º 2 em termos de formação média académica dos Gerentes/Administradores:

Quadro 10.

<u>Empresa</u>	<u>Até 4º ano</u>	<u>Até 6º ano</u>	<u>Até 9º ano</u>	<u>Até 12º ano</u>	<u>Ens. Superior</u>
Entrevista n.º 2	33,00%	0	0	67,00%	0
Média Amostra	30,65%	1,61%	12,90%	30,65%	24,19%
Entrevista n.º 3	67,00%	0	0	33,00%	0
Entrevista n.º 13	0	0	0	0	100,00%

Quadro 10: Descrição da empresa da entrevista n.º 2 em termos de formação média académica dos Gerentes/Administradores.

Fonte: Elaboração própria.

A empresa da entrevista n.º 20 pertence à Edição, Impressão e Reprodução de Suportes de Informação Gravados<sup>18</sup>, tem 18 trabalhadores, inferior à média da amostra, tem um V.A.B. e uma Produtividade inferior à média da amostra. Em termos de divisão de CAE, tem a mesma classificação que as empresas das entrevistas n.º 15, 17, 22 e 24 e uma Produtividade inferior às mesmas.

Descrição da empresa da entrevista n.º 20 em termos N.º de Trabalhadores, V.A.B. e Produtividade:

Quadro 11.

<u>Empresa</u>	<u>Nº Trabalhadores</u>	<u>V.A.B.</u>	<u>Produtividade</u>
Entrevista n.º 20	18	260.050€	14.447€
Média Total Amostra	38	711.919€	18.597€
Entrevista n.º 15	50	1.133.412€	22.668€
Entrevista n.º 17	14	353.478€	25.248€
Entrevista n.º 22	18	316.230€	17.568€
Entrevista n.º 24	11	259.920€	23.629€

<sup>18</sup> Divisão do C.A.E. – Rev. 2.1

Quadro 11: Descrição da empresa da entrevista n.º 20 em termos N.º de Trabalhadores, V.A.B. e Produtividade.

Fonte: Elaboração própria.

A formação média académica dos Gerentes/Administradores da empresa da entrevista n.º 20 é composta por 1 elemento com formação académica até ao 12º ano. Ao comparar com a formação média dos Gerentes/Administradores das empresas com mesma divisão do CAE, as entrevistas n.ºs 15, 17, 22 e 24 têm algumas semelhanças. Todas elas têm uma formação média académica dos Gerentes/Administradores única, ou seja, todos os elementos da Gerência/Administração têm o mesmo nível de formação média académica. A empresa da entrevista n.º 15 tem uma formação média semelhante. As empresas n.ºs 17 e 24 têm formação média superior. Os órgãos Gerência/Administração da empresa n.º 22 têm formação média académica até ao 4º ano.

Descrição da empresa da entrevista n.º 20 em termos de formação média académica dos Gerentes/Administradores:

Quadro 12.

<u>Empresa</u>	<u>Até 4º ano</u>	<u>Até 6º ano</u>	<u>Até 9º ano</u>	<u>Até 12º ano</u>	<u>Ens. Superior</u>
Entrevista n.º 20	0	0	0	100,00%	0
Média Amostra	30,65%	1,61%	12,90%	30,65%	24,19%
Entrevista n.º 15	0	0	0	100,00%	0
Entrevista n.º 17	0	0	0	0	100,00%
Entrevista n.º 22	100,00%	0	0	0	0
Entrevista n.º 24	0	0	0	0	100,00%

Quadro 12: Descrição da empresa da entrevista n.º 20 em termos de formação média académica dos Gerentes/Administradores.

Fonte: Elaboração própria.

Quando o recrutamento é para posições de liderança/responsabilidade, o conhecimento familiar ou pessoal é considerado como factor importante para 9 empresas (entrevistas 2, 3, 5, 7, 10, 15, 16, 20 e 24). Em relação ao processo de recrutamento para posições indiferenciadas, a empresa da entrevista 1, não considera para este processo, o conhecimento familiar ou pessoal e a confiança factores relevantes. Por outro lado, as empresas das entrevistas 3, 5, 15 e

24 consideram importante para esta posição específica, o conhecimento familiar e pessoal. Em relação ao factor confiança, para posições de liderança/responsabilidade, as empresas das entrevistas 6 e 23 consideram uma condição importante. Como já mencionado, a confiança não é factor importante para este tipo específico de recrutamento para as empresas das entrevistas 1, 12 e 19. É de referir, que estas 3 empresas consideram a confiança um factor importante de selecção, para o recrutamento para posições indiferenciadas.

Através das mesmas entrevistas estruturadas realizadas num conjunto de pequenas e médias empresas industriais do concelho de Viseu testou-se a variável independente “familiares em órgão de decisão” e a relação com a variável dependente “nepotismo”. Para Roosenboom e Schramade (2006) um dos privilégios de haver total controlo da organização em termos de propriedade e gestão é poder recrutar elementos da família, estes autores designam esta prática como nepotismo. O resultado desta prática é que a maioria dos órgãos da Administração, são ocupados por elementos da mesma família do proprietário da empresa e com o controlo total da mesma.

Na população em análise, o processo de decisão está centrado só em elementos da família, em 16 das 24 empresas estudadas (66,7%). Nestas organizações, os órgãos de decisão (Gerência/Administração) são ocupados, unicamente, por elementos pertencentes à família (100%). Uma única empresa, da população em estudo não tinha a totalidade dos seus elementos com laços familiares entre si, mas, havia entre parte dos elementos da administração. Nos seus órgãos sociais havia a predominância de uma família com 67% (três administradores, dois dos quais são familiares).

Finalmente, existem mais 7 empresas que os órgãos de decisão não têm qualquer relação familiar entre os elementos que os compõem. É de realçar, que destas 7 empresas só 3 (empresas das entrevistas 4, 10 e 22) têm familiares dos órgãos sociais da empresa a trabalhar na organização.

De acordo com a definição de nepotismo de Roosenboom e Schramade (2006), das 24 empresas em estudo, consideram-se 17, com ou em processo de nepotismo, porque os órgãos de decisão (Gerência/Administração) são ocupados na sua totalidade ou na maioria por elementos da mesma família.

O quadro 3 da Composição dos Órgãos da Gerência/Administração, as 7 empresas, em que a Gerência/Administração não é composta por elementos com laços familiares, os 14 Gerentes/Administradores destas empresas, 42,86% (6) tem bacharelato ou licenciatura, 14,29% (2) tem até o 9º ano e o 12º ano e 42,86% (6) tem até o 4º ano.

Sendo de referir, que nestas empresas, existe sempre uma preponderância (ou tendência) no tipo de formação académica seja semelhante entre os elementos que compõem o órgão, ou seja, em 3 das empresas, a Gerência/Administração é totalmente preenchida por elementos com o bacharelato ou

licenciatura (entrevista 13, 17 e 24), noutra empresa por elementos com o 9º ano (entrevista 12) e noutras 2 são preenchidas por elementos com formação académica até ao 4º ano (entrevistas 10 e 22). Sendo caso único, neste estudo (entrevista 4), uma sociedade com dois gerentes, um sócio gerente com o 4º ano e outro gerente, com licenciatura em Engenharia Agrária.

Formação média académica dos trabalhadores das empresas com relações familiares na Gerência/Administração:

Quadro 13.

<u>Formação Académica</u>	<u>Até 4º Ano</u>	<u>Até 6º Ano</u>	<u>Até 9º Ano</u>	<u>Até 12º Ano</u>	<u>Ensino Superior ou Politécnico</u>
Gerência/Administração (%)	27,08%	2,08%	12,50%	39,58%	18,75%
Gerência/Administração (n.º trabalhadores)	13	1	6	19	9
Totalidade da empresa <sup>19</sup> (%)	8,94%	23,45%	36,01%	26,17%	5,44%
Totalidade da empresa (n.º trabalhadores)	69	181	278	202	42

Quadro 13: Formação média académica dos trabalhadores das empresas com relações familiares na Gerência/Administração.

Fonte: Elaboração própria.

Nas 17 empresas em que existem relações familiares nos órgãos da Gerência/Administração, nos 48 Gerentes/Administradores, 18,75% têm ensino superior ou politécnico (9), 35,58% têm até o 12º ano (19), 12,5% têm até o 9º ano (6), 2,08% têm até ao 6º ano (1) e 27,08% têm até ao 4º ano (13).

<sup>19</sup> Inclui os órgãos da Gerência/Administração

Formação média académica dos trabalhadores das empresas sem relações familiares na Gerência/Administração:

Quadro 14.

<u>Formação Académica</u>	<u>Até 4º Ano</u>	<u>Até 6º Ano</u>	<u>Até 9º Ano</u>	<u>Até 12º Ano</u>	<u>Ensino Superior ou Politécnico</u>
Gerência/Administração (%)	42,86%	0%	14,29%	0%	42,86%
Gerência/Administração (n.º trabalhadores)	6	0	2	0	6
Totalidade da empresa <sup>20</sup> (%)	27,63%	24,34%	26,97%	13,82%	7,24%
Totalidade da empresa (n.º trabalhadores %)	42	37	41	21	11

Quadro 14: Formação média académica dos trabalhadores das empresas sem relações familiares na Gerência/Administração.

Fonte: Elaboração própria.

Nas 7 empresas, em que a Gerência/Administração não são compostas por elementos com laços familiares, 152 trabalhadores, 27,63% tem até ao 4º ano, 24,34% tem até ao 6º ano, 26,97% tem até o 9º ano, 13,82% até 12º ano e 7,24% tem ensino superior ou politécnico.

Das 17 empresas com relações familiares na Gerência/Administração, 11 citaram a experiência (entrevistas 2, 3, 6, 7, 8, 11, 16, 18, 20, 21 e 23) e a formação académica ou profissional (entrevistas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 18, 19, 23 e 25) como factores relevantes no processo de recrutamento para posições indiferenciadas. Foram referenciadas 7 vezes o factor a confiança (entrevistas 1, 2, 3, 5, 8, 19 e 20) e a idade (entrevistas 5, 11, 15, 16, 18, 21 e 20) e 5 vezes o conhecimento familiar ou pessoal dos órgãos da Gerência/Administração (entrevistas 1, 2, 7, 16 e 20) e o género de sexo foi citado 3 vezes (entrevistas 7, 8 e 16). Por último, foram 5 vezes referenciados factores diversos (entrevistas 2, 5, 7, 9 e 19) relevantes para este processo devido às características da actividade ou da história da empresa.

Nas restantes 7 empresas, sem relações familiares na Gerência/Administração, 5 citaram a experiência (entrevistas 12, 13, 17, 22 e 24), 2 vezes a formação académica ou profissional (entrevistas 17 e 24) e confiança (entrevistas 12 e 24) como factores relevantes no processo de recrutamento no processo de recrutamento para posições indiferenciadas. Foi referenciada uma vez o factor conhecimento familiar ou pessoal dos órgãos da Gerência/Administração (entrevista 10) e

<sup>20</sup> Inclui os órgãos da Gerência/Administração

2 vezes factores diversos (entrevistas 4 e 13) relevantes para este processo devido às características da actividade ou da história da empresa.

Por sua vez, das 17 empresas com relações familiares na Gerência/Administração, 8 responderam e citaram que no processo de recrutamento para posições de liderança e responsabilidade, como factor de recrutamento é a experiência (entrevistas 7, 8, 9, 11, 20, 21, 23 e 25) e a formação académica ou profissional (entrevistas 1, 7, 8, 9, 11, 19, 23 e 25). O conhecimento familiar ou pessoal (entrevistas 2, 3, 5, 7, 15, 16 e 20) e a confiança (entrevistas 2, 3, 5, 6, 8, 20 e 23) foram citadas 7 vezes. A idade (entrevista 21) foi indicada uma vez como um dos factores importantes neste tipo de processo de recrutamento. Foram indicadas 2 vezes factores diversos (entrevistas 8 e 18) relevantes para este processo devido às características da actividade ou da história da empresa.

Na entrevista 2, é referenciado claramente, que para posições vitais para a organização (compras e financeira), os cargos só são ocupados por membros da família. É de frisar, que só uma das empresas do estudo, respondeu taxativamente, que para posições de liderança o processo de recrutamento era feito na família, justificando o facto, pela empresa ser familiar e para este tipo de posições, só será preenchido por elementos da família (entrevista nº 16). As entrevistas das empresas 15 e 20 responderam que nunca sentiram a necessidade de fazer recrutamento para órgãos de liderança. Justificando o facto, por serem empresas familiares e terem um passado que se confunde com a história da sua família e nunca se colocou esta situação ou a necessidade de fazer recrutamento para posições de liderança ou de mais responsabilidade. Ambos os entrevistados eram os patriarcas das famílias, mencionando sempre que as respectivas empresas seriam num futuro próximo, para os seus filhos (herdeiros). Implicitamente, mas não referido de uma forma pragmática (como o caso da empresa da entrevista 16), mas justificado com argumentos semelhantes, as posições de liderança e de responsabilidade nestas duas empresas só serão ocupadas por elementos da família (entrevistas 15 e 20), como tal, considera-se que existe diferença de processo no recrutamento. É de referir que a entrevista nº 20 considerou que não há diferenciação no processo de recrutamento para posições de liderança e responsabilidade.

Contudo, juntando as restantes empresas (as 7 empresas sem relações familiares na Gerência/Administração), citaram ou referiram 5 vezes que consideram um factor importante no recrutamento para posições de liderança/responsabilidade a experiência (entrevistas 4, 13, 17, 22 e 24). Mencionaram 2 vezes a importância da formação académica ou profissional (entrevistas 4 e 12) e conhecimento familiar ou pessoal (entrevistas 10 e 24). A confiança foi citada (entrevista 24) uma vez. Uma delas referiu um factor específico (entrevista 13) da sua actividade como factor importante de recrutamento.

Nestas 7 empresas sem relações familiares na Gerência/Administração, três referenciaram que o processo de recrutamento é igual para todos os lugares de trabalho ou posições hierárquicas (entrevistas 10, 13 e 22).

Média do N.º de Trabalhadores, do V.A.B. e de Produtividade das empresas com e sem relações familiares na Gerência/Administração:

Quadro 15.

<u>Empresas</u>	<u>Nº Trabalhadores</u> (31/12/2005)	<u>VAB</u> (31/12/2007)	<u>Produtividade</u> (31/12/2007)
Média Total Amostra	38	711.919€	18.597€
Média Sem relações familiares	24	442.732€	17.345€
Média Com relações familiares	44	822.761€	19.112€

Quadro 15: Média do N.º de Trabalhadores, do V.A.B. e de Produtividade das empresas com e sem relações familiares na Gerência/Administração.

Fonte: Elaboração própria.

Nas empresas, com relações familiares na Gerência/Administração, a média de trabalhadores era de 44, com um valor máximo de 200 (entrevista 9) e um mínimo de 10 (entrevistas 7 e 8) e nas empresas sem relações familiares na Gerência/Administração, tinham uma média de 24 trabalhadores, com um máximo de 65 (entrevista 4) e um mínimo de 11 (entrevista 24).

As empresas com relações familiares na Gerência/Administração tinham um Valor Acrescentado Bruto médio de 822.761€ num máximo de 3.952.642€(entrevista 25) e um mínimo de 126.209€ (entrevista 8). Nas empresas sem relações familiares na Gerência/Administração, o valor médio era de 442.732€ com um máximo de 1.517.000€(entrevista 4) e um mínimo de 57.893€(entrevista 10).

As empresas com relações familiares na Gerência/Administração tinham um valor médio de Produtividade de 19.112€ num máximo de 27.836€ (entrevista 25) e um mínimo de 9.255€ (entrevista 21). Nas empresas sem relações familiares na Gerência/Administração, o valor médio era de 17.345€ com um máximo de 25.248€(entrevista 17) e um mínimo de 3.216€(entrevista 10).

Na comparação dos factores considerados importantes no processo de recrutamento para posições indiferenciadas e para posições de liderança ou responsabilidade, temos os seguintes valores:

Factores importantes na selecção de trabalhadores no processo de recrutamento em posições indiferenciadas e em posições de liderança/responsabilidade:

Quadro 16.

<u>Processo de recrutamento</u>	<u>experiência</u>	<u>formação</u>	<u>confiança</u>	<u>conhecimento</u>	<u>idade</u>	<u>género</u>	<u>outra</u>
				<u>familiar ou pessoal</u>			
Posições indiferenciadas	16	13	9	6	7	3	7
- sem relações familiares na Gerência/Administração	5	2	2	1	0	0	2
- com relações familiares na Gerência/Administração	11	11	7	5	7	3	5
Posições de liderança / responsabilidade	13	10	8	9	1	0	3
- sem relações familiares na Gerência/Administração	5	2	1	2	0	0	1
- com relações familiares na Gerência/Administração	8	8	7	7	1	0	2

Quadro 16: Factores importantes na selecção de trabalhadores no processo de recrutamento em posições indiferenciadas e em posições de liderança/responsabilidade.

Fonte: Elaboração própria.

Para posições indiferenciadas, a experiência e a formação foram as mais citadas, com 16 e 13 vezes, respectivamente. O conhecimento familiar ou pessoal foi citado 6 vezes.

Para posições de liderança ou responsabilidade, a experiência e a formação continuaram a ser as mais citadas, contudo, ambas diminuíram o seu valor, passaram para 13 e 10 vezes, respectivamente. Todos os factores diminuíram, excepto, o conhecimento pessoal ou familiar que subiu de 6 (para posições indiferenciadas) para 9 vezes (para posições de liderança ou responsabilidade).

Uma discriminação que foi encontrada na análise destas entrevistas foi o género de sexo, houve 3 empresas que consideram um factor importante de recrutamento para posições indiferenciadas o género masculino (entrevistas 7, 8 e 16).

O número de familiares dos Gerentes/Administradores a trabalhar nas empresas da amostra é de 61 trabalhadores (6,6%) numa população total de 924 trabalhadores.

Nas empresas que não têm familiares na Gerência/Administração (entrevistas 4, 10, 12, 13, 17, 22 e 24), 4 empresas (entrevistas 12, 13, 17 e 24) não tem familiares a trabalhar na organização. A empresa da entrevista 4 tem 4 (6%) trabalhadores aparentados da Gerência/Administração a trabalhar na organização. A empresa da entrevista 10 tem 1 (6%) trabalhador e empresa da entrevista 22 tem 4 (22%) trabalhadores familiares da Gerência/Administração. Nas restantes empresas com relações familiares na Gerência/Administração, é de referir os casos das empresas



das entrevistas 1, 2, 5, 7, 8, 9, 11 e 25. Nestas organizações, o número de familiares é, unicamente, os elementos que compõem os órgãos de Gerência/Administração.

Relação entre o n.º de elementos da família pertencentes aos Órgãos Sociais (Gerentes/Administradores) e o n.º total de trabalhadores da empresa:

Quadro 17.

<u>Entrevista n.º</u>	<u>Número de trabalhadores em 31/12/05</u>	<u>Número de familiares na empresa</u>	<u>Familiares / Total de trabalhadores</u>	<u>N.º Familiares nos Órgãos Sociais</u>	<u>Familiares / Órgãos Sociais</u>
1	19	4	21%	4	100%
2	31	3	10%	3	100%
3	54	7	13%	3	100%
4	65	4	6%	0	0%
5	11	2	18%	2	100%
6	13	5	38%	3	100%
7	10	3	30%	3	100%
8	10	2	20%	2	100%
9	200	2	1%	2	100%
10	18	1	6%	0	0%
11	13	7	54%	7	100%
12	16	0	0%	0	0%
13	26	0	0%	0	0%
15	50	4	8%	2	100%
16	66	10	15%	5	100%
17	14	0	0%	0	0%
18	28	7	25%	2	100%
19	39	3	8%	2	100%
20	18	3	17%	1	100%
21	31	4	13%	2	100%
22	18	4	22%	0	0%
23	17	3	18%	2	100%
24	11	0	0%	0	0%
25	142	2	1%	2	67%

Quadro 17: Relação entre o número de elementos da família pertencentes aos Órgãos Sociais (Gerentes/Administradores) e o número total de trabalhadores da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

## 15. Conclusões

A gestão profissionalizada de Recursos Humanos, na amostra em estudo, é reduzida. Como já referido, só uma empresa (entrevista 25) tem departamento de recursos humanos. Conforme Donnelley (1983), Holland e Boulton (1984) e Lansberg (1983) as políticas de gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias empresas de base familiar são reduzidas ou inexistentes.

As empresas das entrevistas 12, 13 e 17 não estão em processo de nepotismo. Os elementos dos órgãos de Gerência/Administração não têm ligações familiares e no processo de recrutamento para posições indiferenciadas e para posições de liderança/responsabilidade o factor de selecção conhecimento familiar ou pessoal não é decisivo ou relevante. Confirmando este facto, é a não existência de elementos das famílias dos Gerentes/Administradores a trabalhar na organização.

Na empresa da entrevista 24 existe favoritismo a favor no processo de recrutamento para posições de liderança/responsabilidade. O responsável da mesma, considera um factor importante de selecção, o conhecimento familiar ou pessoal. Se juntarmos a esta situação, a relevância que o mesmo dá ao factor confiança no processo de recrutamento, podia-se concluir, que está num processo de nepotismo. Contudo, existem um conjunto de factos que contrariam esta tendência, não se conseguiu apurar a existência de algum trabalhador pertencente ao grupo de conhecidos ou amigos e confirmou-se, a inexistência de trabalhadores parentes da Gerência/Administração. Como tal, parece muito abusivo, considerar que o nepotismo condiciona o processo de recrutamento da empresa.

Tendo em conta a definição de nepotismo Roosenboom e Schramade (2006), das 17 empresas em que os órgãos da Gerência/Administração são ocupados na maioria ou na totalidade por elementos da mesma família, a maioria, 9 (entrevistas 3, 6, 15, 16, 18, 19, 20, 21 e 23) empresas é que recorreram ao privilégio de recrutar elementos da família para trabalhar nas respectivas empresas.

Nestas 9 empresas, existem 3 empresas (entrevista 15, 16 e 20), em que o nepotismo influencia o recrutamento para posições de liderança/responsabilidade, conforme já referenciado no capítulo anterior. O nepotismo é confirmado, na empresa da entrevista 20, quando se testou a variável independente “confiança” na variável dependente “nepotismo” (no capítulo anterior). Assim sendo, a empresa da entrevista 20 confirma Roosenboom e Schramade (2006), Putnam (2000) e Ferstnam, Gneezy e Verboven (2005), o nepotismo influencia o processo de recrutamento. Estas 3 empresas corroboram Perez-Gonzalez (2006) quando este afirma que os familiares são promovidos a órgãos de liderança e de responsabilidade, pelas suas ligações sanguíneas.

As restantes 6 empresas (entrevistas 3, 6, 18, 19, 21 e 23) destas 9 entrevistas, apesar de terem usufruído, no passado, do privilégio dado pelas suas posições de poder, não é claro em todas, que o

nepotismo influencia o processo de recrutamento. A empresa da entrevista 3, só considera o conhecimento familiar ou pessoal importante para o recrutamento para posições de liderança/responsabilidade, mas considera relevante a confiança para todo tipo de processo de recrutamento. Confirma a teoria de Perez-Gonzalez (2006), de Roosenboom e Schramade (2006) (13% dos trabalhadores pertencem à mesma família) e de Putnam (2000) devido ao factor confiança. O nepotismo influencia o processo de recrutamento nesta empresa. As empresas das entrevistas 6 e 23 consideram o factor confiança importante para o processo de recrutamento para as posições de liderança/responsabilidade. Ao contrário destas empresas, a empresa da entrevista 19 considera relevante o factor confiança relevante para o processo de recrutamento para posições indiferenciadas. Não confirmam o favoritismo para um grupo de pessoas ou para a família (Ferstnam, Gneezy e Verboven: 2005), não é claro que o nepotismo influencie o processo de recrutamento nestas 3 empresas. A empresa da entrevista 18, o único factor que pode confirmar o nepotismo é o número elevado de familiares a trabalhar (25%) na empresa. Contudo, a entrevistada determinou que não vai recrutar mais nenhum elemento da família. Esta directiva é confirmada, com os factores considerados importantes na selecção de trabalhadores no processo de recrutamento, a confiança e o conhecimento familiar ou pessoal nunca foram citados para nenhum tipo de recrutamento. Como tal, o nepotismo não influencia o processo de recrutamento nesta empresa. A empresa da entrevista 21, não considera importante para o processo de recrutamento a confiança ou o conhecimento familiar ou pessoal, como tal, não é clara a influência do nepotismo no processo de recrutamento.

As restantes 8 (entrevistas 1, 2, 5, 7, 8, 9, 11 e 25) em que os órgãos da Gerência/Administração são ocupados na maioria ou na totalidade por elementos da mesma família e não recrutaram parentes. As empresas das entrevistas 9, 11 e 25, não recrutaram familiares e não considera importante para o processo de recrutamento a confiança ou o conhecimento familiar ou pessoal, como tal, não é clara a influência do nepotismo no processo de recrutamento. É de referir que a empresa da entrevista 25 tem departamento de recursos humanos dirigido por uma licenciada na área da Gestão de Recursos Humanos. A empresa da entrevista 1 no processo de recrutamento para posições indiferenciadas, os factores confiança e o conhecimento familiar ou pessoal são importantes. Este processo confirma o favoritismo para um grupo de pessoas ou para a família (Ferstnam, Gneezy e Verboven: 2005), mas não recorreram ao privilégio de recrutar elementos da família para trabalhar na empresa (Roosenboom e Schramade: 2006) e a condição importante para o recrutamento em posições de liderança/responsabilidade é a formação académica ou profissional. Como tal, não confirma Perez-Gonzalez (2006) em que os familiares são promovidos a órgãos de liderança e de responsabilidade, pelas suas ligações sanguíneas. Assim sendo, não é claro que o

nepotismo influencie o processo de recrutamento. A empresa da entrevista 2, apesar de ter uma norma informal para não contratar mais familiares, mas a confiança e o conhecimento pessoal são importantes para o processo de recrutamento, como já foram testados no capítulo anterior. O entrevistado revelou que para posições específicas de responsabilidade e confiança, essas funções só são ocupadas por elementos da família. Como tal, confirma favoritismo para um grupo específico de pessoas (Ferstnam, Gneezy e Verboven: 2005), assim sendo, o nepotismo influencia o processo de recrutamento nesta empresa, contudo devido à norma informal existente, não é claro, que exista nepotismo no processo de recrutamento. Na empresa da entrevista 5, o conhecimento familiar ou pessoal é importante no processo de recrutamento para posições de liderança/responsabilidade conjugado com o factor confiança (factor importante de selecção no processo de recrutamento para posições indiferenciadas). Existe favoritismo no processo de recrutamento (Ferstnam, Gneezy e Verboven: 2005), a confiança é um factor importante, por isso, pode causar nepotismo (Putnam: 2000) mas, não tem familiares a trabalhar na empresa. Não é evidente, neste processo e com a informação disponível, que exista nepotismo no processo de recrutamento. A empresa da entrevista 7, o conhecimento familiar ou pessoal é um factor importante no processo de recrutamento, enquanto, a empresa da entrevista 8 a confiança é uma condição importante no processo de recrutamento. Estes dois factores isolados e não conjugados, não são por si só, razões suficientes para considerar que o nepotismo influencia o processo de recrutamento. Em ambas as empresas, não há familiares a trabalhar e são ambas de dimensão reduzida.

As empresas das entrevistas 4 e 22, são empresas em que os elementos da Gerência/Administração não são familiares, a confiança e o conhecimento familiar ou pessoal não são factores importantes no processo de selecção do recrutamento. Contudo, os Gerentes/Administradores recorreram ao privilégio de recrutar elementos da família para trabalhar na empresa (Roosenboom e Schramade: 2006). Não conhecendo o motivo do recrutamento destes familiares e recorrendo a Donnelley (1983); Holland e Boulton (1984) e Lansberg (1983) poderia ter sido uma questão de oportunidade e/ou necessidade (pontual). Assim sendo, o nepotismo não influencia o processo de recrutamento nestas duas empresas.

A empresa da entrevista 10, é uma empresa em que os elementos da Gerência/Administração não são familiares e o conhecimento familiar ou pessoal é o factor importante no processo de selecção do recrutamento. Os Gerentes/Administradores recrutaram um elemento da família para trabalhar na empresa. Atesta a teoria Roosenboom e Schramade (2006) e confirma o favoritismo para um grupo específico de pessoas (Ferstnam, Gneezy e Verboven: 2005). Como tal, considera-se que o processo de recrutamento é influenciado pelo nepotismo.

Quadro resumo das conclusões:

Quadro 18.

<u>Ent. n.º</u>	<u>Órgãos sociais com parentes</u>	<u>Familiares na empresa</u>	<u>Factor recrutamento : - confiança</u>	<u>Recrutamento para posições indiferenciadas: - conhecidos / familiares</u>	<u>Recrutamento para posições respons./liderança: - conhecidos / familiares</u>	<u>Nepotismo influencia o processo recrutamento</u>
1	Sim	Não	Sim / Não	Sim	Não	Não
2	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim/Não
3	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
4	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
5	Sim	Não	Sim / Não	Sim	Sim	Sim/Não
6	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
7	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
8	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
9	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
10	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
11	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
12	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
13	Não	Não	Não	Não	Não	Não
15	Sim	Sim	(Capítulo 11)	(Capítulo 11)	Sim	Sim
16	Sim	Sim	(Capítulo 11)	(Capítulo 11)	Sim	Sim
17	Não	Não	Não	Não	Não	Não
18	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
19	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
20	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
21	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
22	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
23	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
24	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
25	Sim	Não	Não	Não	Não	Não

Quadro 18: Quadro resumo das conclusões.

Fonte: Elaboração própria.

As empresas em que o nepotismo actua no processo de recrutamento têm um valor médio de Produtividade de 16.592€, com um valor máximo de 26.513€ (entrevista 3) e um valor mínimo de 3.216€ (entrevista 10). Nas empresas, em que o processo de recrutamento não é influenciado pelo nepotismo, o valor médio de Produtividade é 18.831€ com um valor máximo de 27.836€ (entrevista 25) e um valor mínimo de 9.255€ (entrevista 21). Nas empresas, em que não é conclusivo a influência ou não do nepotismo no processo de recrutamento, o valor de Produtividade é de 26.009€ (empresa da entrevista 2) e 17.237€ (empresa da entrevista 5).

Numa conclusão geral, o nível de formação académica dos elementos que compõem a Gerência/Administração das empresas da amostra em estudo, é revelador de um baixo grau de formação académica. Só 24,19% tem formação de nível superior ou de politécnico. Em contrapartida, 30,65% tem apenas formação até ao 4º ano de escolaridade. Esta informação pode ser indiciadora do nível baixo de profissionalização da gestão destas empresas.

Ao contrário do expectável, neste estudo do processo de recrutamento através da realização de entrevistas, pode-se referir que só 5 das 24 empresas, o nepotismo prepondera neste procedimento de recursos humanos. Na comparação da produtividade média entre as empresas com e sem nepotismo, existe uma diferença significativa de valores, de 16.592€ para 18.831€ (diferença de 2.239€).

Nestas 5 empresas em que se considera que o nepotismo influencia o processo de recrutamento, no total dos 14 elementos que compõem a Gerência/Administração das respectivas empresas, só 1 elemento tem formação académica superior ou de politécnico (7,14%), 4 tem formação até o 12º ano (28,57%) e 9 possui formação até ao 4º ano de escolaridade (64,29%). A formação académica superior ou de politécnico e a formação até ao 4º ano de escolaridade diferem claramente da média da amostra. Ou seja, com formação superior ou de politécnico, a média desta amostra é de 24,19%, enquanto a formação até ao 4º ano de escolaridade, a média é de 30,65%. Nesta amostra, pode-se concluir que o nível médio académico da Gerência/Administração influencia a prática de nepotismo no processo de recrutamento.

É de referir que este estudo foi condicionado por diversas razões. Pela reduzida existência de bases teóricas na maioria dos assuntos tratados, pela dificuldade de obtenção de dados (o que limitou muito as conclusões do mesmo), por pouca ou nenhuma abertura dos empresários em colaborarem e pela delicadeza do assunto em estudo.

Em futuros estudos, seria interessante o aprofundamento desta matéria, através de uma amostra de maior valor quantitativo e qualitativo. Seria curioso, examinar o nível de formação

académica das pessoas recrutadas num processo de nepotismo. Comparar o grau de formação das pessoas recrutadas com nível de formação que compõem os órgãos de gestão/administração (e a influência do sector actividade, por exemplo). Outro assunto importante e interessante seria a descrição das carreiras profissionais e a sua progressão nas Pequenas e Médias Empresas. E como as mesmas influenciam a profissionalização da gestão.



## 16. Bibliografia

Abdalla, H., A. Maghrabi e B. Raggad (1998), Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. A cross-cultural study, *International Journal of Manpower* 19, 554-570.

Adams, R. B., H. Almeida e D. Ferreira (2008), Understanding the Relationship between Founder-CEOs and Firm Performance, *Available at SSRN*, <http://ssrn.com/abstract=470145>

Amason, A. e H. Sapienza, (1997), The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict, em Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.

Anderson, R. e D. Reeb (2003), Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance* 58, 1301-1328.

Appelbaum, H., C. Abadallah, e B. Shapiro (1999), The self-directed team: A conflict management analysis, em Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Araújo, J. (2000), O Modelo de Agência como Instrumento de Reforma da Administração, *comunicação apresentada no Fórum 2000 – Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*, ISCSP, Lisboa, Portugal: Fundação Caloust Gulbenkien.

Argyris, C. (1962), *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, em Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.

Arthur, M. (1994), The Boundaryless Career, em Buren III, H. (2003), Boundaryless Careers and Employability Obligations, *Business Ethics Quarterly* 13, 131-149.

Arthur, M. e C. Hendry (1990), Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business units, *The International Journal of Human Resource Management* 1, 233-250.

Arthur, M., e D. Rousseau (1996), A Career Lexicon for the 21st Century, em Currie, G., S. Tempest, e K. Starkey (2006), New Careers for old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries, *The International Journal of Human Resource Management* 17, 755-774.

Baker, T. e H. Aldrich (1996), Prometheus Stretches: Building identity and Cumulative Knowledge in Multiemployer Careers, em Arthur, M.B. e D.M. Rousseau (Ed.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, Oxford University Press.

Bardin, L. (2004), *Análise de Conteúdo (3.ª ed.)*. Lisboa: Edições 70.

Barontini, R. e L. Caprio (2006), The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe, *European Financial Management* 5, 689-723.

Barsky, A. e L. Wood (2005), Conflict avoidance in a university context, em Medina, F., L. Munduate e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Barth, E., T. Gulbrandsen e P. Schøne (2005), Family ownership and productivity: the role of owner-management, *Journal of Corporate Finance* 11, 107-127.

Becker, G. (1957), *The Economics of Discrimination*, em Fershtman, C., U. Gneezy e F. Verboven (2005), Discrimination and Nepotism: The Efficiency of the Anonymity Rule, *Journal of Legal Studies* 34.

Becker, G. (1971), *The Economics of Discrimination*, em Goldberg, M. (1982), Discrimination, Nepotism, and Long-Run Wage Differentials, *The Quarterly Journal of Economics* 97, 307-319.

Berglof, E. e M. Burkart (2003), European takeover regulation, *Economic Policy* 18, 171-213.

Berle, A. e G. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, em La Porta, R., F. Lopez-de Silanes e A. Shleifer (1999), Corporate Ownership Around the World, *Journal of Finance* 54 (2), 471-517.

Blau, P. (1956), *Bureaucracy in Modern Society*, em Walsh, J. e R. Dewar (1987), Formalization and The Organizational Life Cycle, *Journal of Management Studies* 24, 215-231.

Bourdieu, P., (1980), Le sens pratique, em Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Brandts, J. e C. Solà (2006), Personal Relations and their Effect on Behavior in an Organizational Setting: An Experimental Study, *UFAE and IAE Working Papers*, Universitat Autònoma de Barcelona.

Buchanan, J. (1975), The Samaritan's dilemma, em Schulze, W., Lubatkin M., Dino R. e A. Buchholtz (2001), Agency Relationships in Family Firms, *Organization Science* 12, 99-116.

Buren III, H. (2003), Boundaryless Careers and Employability Obligations, *Business Ethics Quarterly* 13, 131-149.

Burns, T. e G.M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, em Grant, R. (2005), *Contemporary Strategy Analysis (5.ª ed.)*. United Kingdom: Blackwell Publishing.

Clark, T. (1990), International marketing and national character: A review and proposal for an integrative theory, em Doney, P., J. Cannon e M. Mullen (1998), Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust, *The Academy of Management Review*, 23, 601-620.

Coleman, J. (1990), Foundations of Social Theory, em La Porta, R., F. López-de-Silanes, A. Shleifer e R.W. Vishny (1996), Trust in Large Organizations, *Working Paper*, National Bureau of Economic Research.

Coleman, J. (1998), Social Capital in the Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 95-120.

Coleman, P. e M. Voronov (2003), Power in group and organizations, em Medina, F., L. Munduate e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Corvelo, S., P. Moreira e P. Carvalho (2001), Redes Inter-Organizacionais, em Moreira, P. (2007), *Liderança e Cultura de Redes em Portugal*. Lisboa: Livros Horizonte.

Cromie, S., B. Stephenson e D. Monthieth (1995), The Management of Family Firms: An Empirical Investigation, em De Kok, J., L. Uhlaner e A. Thurik (2006), Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, *Journal of Small Business Management* 44, 441-460.

Crozier, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, em Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Currie, G., S. Tempest e K. Starkey (2006), New Careers for old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries, *The International Journal of Human Resource Management* 17, 755-774.

Daily, C. e M. Dollinger (1993), Alternative Methods for Identifying Family-Versus Nonfamily-Managed Businesses, em De Kok, J., L. Uhlaner e A. Thurik (2006), Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, *Journal of Small Business Management*, 44, 441-460.

Dalton, D.R. e C.M. Daily (1992), Financial performance of founder – managed versus professionally managed corporations, em Randøy, T., J. Jenssen e S. Goel (2003), Family Firms and Good Corporate Governance: Altruism and Agency Consideration, *paper presented at the European Academy of Management Meeting, Milan*.

De Antoni, C. e S. Koller (2000), A visão de família entre as adolescentes que sofreram violência intrafamiliar, *Estudos de Psicologia* 5(2), 347-381.

De Dreu, C. e L. Weingart (2003), Task versus relationship conflict: A meta-analysis, em Medina, F., L. Munduate e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

De Kok, J. e L. Uhlaner (2001), Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm, *Small Business Economics* 17, 273-291.

De Kok, J., L. Uhlaner e A. Thurik (2006), Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, *Journal of Small Business Management* 44, 441-460.

De Paola, M., e V. Scoppa (2001), The role of family ties in the labour market: An interpretation based on efficiency wage theory. *Review of Labour Economics and Industrial Relations* 15, 603-624.

DeFillippi, R. e M. Arthur (1994), The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective, em Currie, G., S. Tempest e K. Starkey (2006), New Careers for old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries, *The International Journal of Human Resource Management* 17, 755-774.

DeFillippi, R. e M. Arthur (1996), Boundaryless Contexts and Careers: A Competency- Based Perspective, em Currie, G., S. Tempest e K. Starkey (2006), New Careers for old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries, *The International Journal of Human Resource Management* 17, 755-774.

Demsetz, H. e B. Villalonga (2004), Ownership structure and corporate performance, *Journal of Corporate Finance* 7, 209–233.

Demsetz, H. e K. Lehn (1985), The structure of corporate ownership: Causes and consequences, *Journal of Political Economy* 93, 1155–1177.

Deutscher, I. (2003), *The Prophet Unarmed*, em Renton, D. (2007), *Trotsky*. Porto: Asa Editores.

Dirks, K. e D. Ferrin (2001), Trust in organizational settings, em Medina, F., L. Munduate e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Doney, P., J. Cannon e M. Mullen (1998), Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust, *The Academy of Management Review* 23, 601-620.

Donnelley, R. (1983), The Family Business, em Abdalla, H., A. Maghrabi e B. Raggad (1998), Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. A cross-cultural study, *International Journal of Manpower* 19, 554-570.

Donnelley, R., (1964), The Family Business, (trad.), *Harvard Business Review*.

Donnelly, J., J. Gibson e J. Ivancevich (2000), *Administração: Princípios de Gestão Empresarial (10.ª ed.)*. Portugal: McGraw-Hill.

Drucker, P. (1993), *As Fronteiras da Gestão (2.ª ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.

Drucker, P. (2007), *Sociedade Pós Capitalista (3.ª ed.)*. Lisboa: Actual Editora.

Eddleston, K. e F. Kellermanns (2007), Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, *Journal of Business Venturing* 22, 545–565.

Eggertsson, T. (1995), Economic Behavior and Institutions, em Araújo, J. (2000), O Modelo de Agência como Instrumento de Reforma da Administração, *comunicação apresentada no Fórum 2000 – Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*, ISCSPP, Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.

Eshel, I., L. Samuelson e A. Shaked (1998), Altruists, egoists, and holligans in a local interaction model, em Schulze, W., Lubatkin M., R. Dino e A. Buchholtz (2001), Agency Relationships in Family Firms, *Organization Science* 12, 99-116.

Fama, E.F. e M. Jensen (1983), Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics* 26, 301-326.

Fershtman, C., Uri Gneezy e Frank Verboven (2005), Discrimination and Nepotism: The Efficiency of the Anonymity Rule, *Journal of Legal Studies* 34 (2), 371-394.

Ford, R. e F. McLaughlin (1985), Nepotism, em Abdalla, H., A. Maghrabi e B. Raggad (1998), Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. A cross-cultural study, *International Journal of Manpower* 19, 554-570.

Frohman, A. e L. Johnson (1993), The Middle Management Challenge: Moving from Crisis to Empowerment, em Currie, G., S. Tempest e K. Starkey (2006), New Careers for old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries, *The International Journal of Human Resource Management* 17, 755-774.

Fukuyama, F. (1995), Trust, em La Porta, R., López-de-Silanes, F., A. Shleifer e R.W. Vishny, (1996), Trust in Large Organizations, *Working Paper*, National Bureau of Economic Research.

Fukuyama, F. (1996), Confiança – Valores Sociais e Criação de Prosperidade, em Moreira, P. (2007), *Liderança e Cultura de Redes em Portugal*. Lisboa: Livros Horizonte.

Galton, F. (1804), *Eugenics: its definition, scope and aims*, em Iredale, R. (2000), Eugenics and Its Relevance to Contemporary Health Care, *Nursing Ethics*, 205-214.

Galton, F. (2000), *Hereditary Genius*. Third corrected proof of the first electronic edition, <http://galton.org>.

Gambetta, D. (1988), Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, em La Porta, R., F. López-de-Silanes, A. Shleifer e R.W. Vishny (1996), Trust in Large Organizations, *Working Paper*, National Bureau of Economic Research.

Gersick, K., Davis, J., M. Hampton e I. Lansberg (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, em Schulze, W., Lubatkin, M., R. Dino e A. Buchholtz (2001), Agency Relationships in Family Firms, *Organization Science* 12, 99-116.

Goldberg, M. (1982), Discrimination, Nepotism, and Long-Run Wage Differentials, *The Quarterly Journal of Economics* 97, 307-319.

Golhar, D. e S. Deshpande (1997), HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms, em De Kok, J., L. Uhlaner e A. Thurik (2006), Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, *Journal of Small Business Management* 44, 441-460.

Gomez-Mejia, L., M. Nunez-Nickel e I. Gutierrez (2001), The Role Of Family Ties In Agency Contracts, *Academy of Management Journal* 44, 81-95.

Grant, R. (2005), *Contemporary Strategy Analysis (5.<sup>a</sup> ed.)*. United Kingdom: Blackwell Publishing.

Grensing-Pophal, L. (2007), All In The Family, *HR Magazine* 52, 66-70.

Hackman, J. (1990), *Groups that work (and those that don't)*, em Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Hall, R. (1968), Professionalization and Bureaucratization, em Organ, D. e C. Greene (1981), The Effects Of Formalization On Professional Involvement: A Compensatory Process Approach, *Administrative Science Quarterly* 26, 237-252.

Harrison, L. (1985), *Underdevelopment is a State of Mind*, em Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hendry, C., Jones, A., M. Arthur e A. Pettigrew (1991), Human Resource Development in Small to Medium Sized Enterprises em De Kok, J., L. Uhlaner e A. Thurik (2006), Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, *Journal of Small Business Management* 44, 441-460.

Hill, C.W. (1997), International business: Competing in the global market place, em Doney, P., J. Cannon e M. Mullen (1998), Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust, *The Academy of Management Review* 23, 601-620.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, em Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, em Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Holland, G.P. e R. Boulton (1984), Balancing the family and the business in family, em Abdalla, H., A. Maghrabi e B. Raggad (1998), Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. A cross-cultural study, *International Journal of Manpower* 19, 554-570.

INE (2006), *Anuário Estatístico da Região Centro – 2004*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Inkeles, A. e D. Levinson (1969), National character: the study of modal personality and sociocultural systems, em Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Iredale, R. (2000), Eugenics and Its Relevance to Contemporary Health Care, *Nursing Ethics*, 205-214.

Jehn, K. (1994), Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict, em Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Jehn, K. (1995), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, em Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.

Jehn, K. (1997), A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, em Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.

Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.

Jehn, K., G. Northcraft e M. Neaie (1999), Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, em Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.

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

Jesuino, J. (2003), *A Negociação – Estratégias e Táticas (3.ª ed.)*. Lisboa: Texto Editora.

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., J. Snoek e R. Rosenthal (1964), *Organizational Stress*, em Organ, D. e C. Greene (1981), The Effects Of Formalization On Professional Involvement: A Compensatory Process Approach, *Administrative Science Quarterly* 26, 237-252.

Kanter, R. (1977), Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy, em Reed, C. e L. Cohen (1989), Anti-Nepotism Rules: The Legal Rights Of Married Co-Workers, *Public Personnel Management* 18, 37-44.

Kellermanns, F. e K. Eddleston (2004), Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice* 28, 209–228.

Kerr, S. e J. Jermier (1978), Substitutes for Leadership: Their meaning and measurement, em Organ, D. e C. Greene (1981), The Effects Of Formalization On Professional Involvement: A Compensatory Process Approach, *Administrative Science Quarterly* 26, 237-252.

Kiechel, W. (1984), How to relate to nepotism, em Abdalla, H., A. Maghrabi e B. Raggad (1998), Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. A cross-cultural study, *International Journal of Manpower* 19, 554-570.

Korsgaard, M., H. Sapienza e D. Schweiger (2001), Organizational justice in strategic decision making, em Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

La Porta, R., F. Lopez-de Silanes e A. Shleifer (1999), Corporate Ownership Around the World, *Journal of Finance* 54 (2), 471-517.

La Porta, R., F. López-de-Silanes, A. Shleifer e R.W. Vishny (1996), Trust in Large Organizations, *Working Paper*, National Bureau of Economic Research.

Landsberg, S. (1983), Managing human resources in family firms: the problem of institution overlap, em Abdalla, H., A. Maghrabi e B. Raggad (1998), Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. A cross-cultural study, *International Journal of Manpower* 19, 554-570.

Lansberg, I. (1983), Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap, *Organizational Dynamics* 12(1), 39-46.

Lax, D. e J. Sebenius (1986), *The Manager as Negotiator*, em Jesuíno, J. (2003), *A Negociação – Estratégias e Táticas (3.ª ed.)*. Lisboa: Texto Editora.

Lewicki, R. e B. Sheppard (1985), Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third-party dispute resolution, em Jesuíno, J. (2003), *A Negociação – Estratégias e Táticas (3.ª ed.)*. Lisboa: Texto Editora.

Lincoln, J. (1982), Intra- (and inter-) organizational networks, em Zenger, T., S. Lazzarini e L. Poppo (2002), Informal and formal organization in new institutional economics, In P. Ingram, & B. S. Silverman (Eds.), *The New Institutionalism in Strategic Management* 275-303, Elsevier Science.

Ling, Y., M. Lubatkin e B. Schulze (2002), Altruism, utility functions and agency problems at family firm, em Kellermanns, F. e K. Eddleston (2004), Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice* 28, 209–228.

Lopes, A. e P. Moreira (2004), A liderança e a cooperação inter-PME's em Portugal – Estudo Longitudinal, em Moreira, P. (2007), *Liderança e Cultura de Redes em Portugal*. Lisboa: Livros Horizonte.

Maher, M. e T. Andersson (1999), Corporate performance: Effects on firm performance and economic growth, *OECD Working paper*, Paris.

Maquiavel, N., (1999), *O Príncipe (9.ª ed.)*. Lisboa: Guimarães Editores.

Marx, K. (1894), *Capital: A Critique of Political Economy, Vol. III*, Chicago: Charles H. Kerr and Co (1909).

McConaughy, D., Walker, M., G. Henderson e C. Mishra (1998), Founding family controlled firms, *Review of Financial Economics* 7, 1-19.

Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Miller, G. (1967), Professionals in Bureaucracy: Alienation Among Industrial Scientists and Engineers, em Organ, D. e C. Greene (1981), The Effects Of Formalization On Professional Involvement: A Compensatory Process Approach, *Administrative Science Quarterly* 26, 237-252.

Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, em Jesuino, J. (2003), *A Negociação – Estratégias e Táticas (3.ª ed.)*. Lisboa: Texto Editora.

Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, em Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Mintzberg, H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, em Grant, R. (2005), *Contemporary Strategy Analysis (5.ª ed.)*. United Kingdom: Blackwell Publishing.

Morck, R., A. Shleifer e R. Vishny (1988), Management ownership and market valuation: An empirical analysis, *Journal of Financial Economics* 20, 293-315.

Morck, R., D. Wolfenzon e Y. Bernard (2004), Corporate Governance, Economic Entrenchment and Growth, *Working Paper*, National Bureau of Economic Research.

Moreira, P. (2007), *Liderança e Cultura de Redes em Portugal*. Lisboa: Livros Horizonte.

Mulder, M. (1976), Reduction of power differences in practice: the power distance reduction theory and its applications, em Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Mulder, M., (1977), *The Daily Power Game*, em Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Murteira, M. (2003), *Globalização*. Portugal: Quimera Editores.

Murteira, M. (2004), *Economia do Conhecimento*. Portugal: Quimera Editores.

Muth, M. e L. Donaldson (1998), Stewardship theory and board structure: a contingency approach, *Scholarly Research and Theory Papers* 6, 5-28.

Nee, V. (1998), Norms and Networks in Economic and Organizational Performance, *The American Economic Review* 88, 85-89.

Newton, K. (1997), Social Capital and Democracy, *American Behavioral Scientist* 40, 575-586.

Nicholson, N. (1996), Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age, em Currie, G., S. Tempest e K. Starkey (2006), New Careers for old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries, *The International Journal of Human Resource Management* 17, 755-774.

Organ, D. e C. Greene (1981), The Effects Of Formalization On Professional Involvement: A Compensatory Process Approach, *Administrative Science Quarterly* 26, 237-252.

Peiperl, M., Arthur, M., R. Goffee e T. Morris (2000), Career Frontiers: New Conceptions of Working Live, em Currie, G., S. Tempest e K. Starkey (2006), New Careers for old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries, *The International Journal of Human Resource Management* 17, 755-774.

Pelled, L. (1996), Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation, em Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Pérez-González, F. (2006), Inherited Control and Firm Performance, *American Economic Review* 96, 1559-1588.

Priem, R. e J. Butler (2001), Is the Resource-Based ‘View’ A Useful Perspective for Strategic Management Research? em De Kok, J., L. Uhlaner e A. Thurik (2006), Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, *Journal of Small Business Management* 44, 441-460.

Putnam, R. (1993), Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, em La Porta, R., F. López-de-Silanes, A. Shleifer e R.W. Vishny (1996), Trust in Large Organizations, *Working Paper*, National Bureau of Economic Research.

Putnam, R. (2000), *Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community*, em Tonoyan, V. (2003), The bright and dark sides of trust: corruption and entrepreneurship, *International Conference on Trust and Entrepreneurial Behavior in East and West European Economies: Concepts, Developments and Comparative Aspects*, Bremen, Alemanha: University of Bremen.

Randøy, T., J. Jenssen e S. Goel (2003), Family Firms and Good Corporate Governance: Altruism and Agency Considerations, *Agder Maritime Research Foundation, Norway*.

Reed, C. e L. Cohen (1989), Anti-Nepotism Rules: The Legal Rights Of Married Co-Workers, *Public Personnel Management* 18, 37-44.

Reid, R. e J. Adams (2001), Human Resource Management—A Survey of Practices within Family and Non-Family Firms, em De Kok, J., L. Uhlaner e A. Thurik (2006), Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, *Journal of Small Business Management* 44, 441-460.

Rizzo, J., R. House e S. Lirtzman (1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly* 2, 150-163.

Roosenboom, P. e W. Schramade (2006), The price of power: Valuing the controlling position of owner–managers in French IPO firms, *Journal of Corporate Finance* 12, 270-295.

Roseman, I., G. Wiest e T. Swartz (1994), Phenomenology, behaviors and goals differentiate emotions, em Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.

Ruhlen, M. (1991), *A Guide to the World's Languages*. Stanford: Stanford University Press.

Santos, A. (1981) *Análise Financeira – Conceitos e Técnicas e Aplicações*. Lisboa: INIEF, Economia e Gestão, Lda.

Schleifer, A. e R. Vishny (1997), A survey of corporate governance, *Journal of Finance* 52, 737–783.

Schulze, W., Dino, R., M. Lubatkin e A. Buchholtz (1999), Agency relationships in family firms: Theory and evidence, *Unpublished manuscript*, em Gomez-Mejia, L., M. Nunez-Nickel e I. Gutierrez (2001), The Role Of Family Ties In Agency Contracts, *Academy of Management Journal* 44, 81-95.

Schulze, W., Lubatkin, M., R. Dino e A. Buchholtz (2001), Agency Relationships in Family Firms, *Organization Science* 12, 99-116.

Schulze, W., M. Lubatkin e R. Dino (2003), Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms, *Journal Of Business Venturing* 18, 473–490.

Schumpeter, J. (1984), *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Shah, P. e K. Jehn (1993), Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task, em Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.



- Sharma, P., J. Chrisman e J. Chua (1997), Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review* 10 (1).
- Sheppard, B. (1983), Managers as inquisitors: Some lessons from the law, em Jesuino, J. (2003), *A Negociação – Estratégias e Táticas (3.ª ed.)*. Lisboa: Texto Editora.
- Simon, H. (1993), Altruism and economics, em Schulze, W., Lubatkin, M., R. Dino e A. Buchholtz (2001), Agency Relationships in Family Firms, *Organization Science* 12, 99-116.
- Singell, L. e J. Thornton (1997), Nepotism, Discrimination, and the Persistence of Utility-Maximizing, Owner-Operated Firms, *Southern Economic Journal*, 63, 904-920.
- Smith, A. (2006), *Riqueza das Nações (5.ª ed.)* (vol. I). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Staw, B., L. Sandelands e J. Dutton (1981), Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis, em Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.
- Taylor, F. (1917), *The Principles of Scientific Management*. Nova York: Harper & Brothers.
- Thompson, J. (1960), Organizational Management of Conflict, *Administrative Science Quarterly* 4, 389-409.
- Tjosvold, D. (2003), Positive power in organizations: The contribution of Chinese values, em Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Tjosvold, D., C. Hui e K. Law (1998), Empowerment in the manager – employee relationship, em Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Todd, E. (1983), *La troisième planète: Structures familiales et systèmes idéologiques*, em Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Trigo, V. (2003), *Entre o Estado e o Mercado*. Portugal: Ad Litteram.
- Valcour, P. e P. Tolbert (2003), Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility, *The International Journal of Human Resource Management* 14, 768-787.
- Villalonga, B. e R. Amit (2006), How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value?, *Journal of Financial Economics* 80(2), 385-417.
- Walsh, J. e R. Dewar (1987), Formalization and The Organizational Life Cycle, *Journal of Management Studies* 24, 215-231.
- Ward, J. (1987), Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership, em Schulze, W., M. Lubatkin e R. Dino (2003), Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms, *Journal Of Business Venturing* 18, 473–490.
- Weber, M. (1946), *Max Weber: Essays in Sociology*, em Donnelly, J., J. Gibson e J. Ivancevich (2000), *Administração: Princípios de Gestão Empresarial (10.ª ed.)*. Portugal: McGraw-Hill.
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, em Donnelly, J., J. Gibson e J. Ivancevich (2000), *Administração: Princípios de Gestão Empresarial (10.ª ed.)*. Portugal: McGraw-Hill.
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Weber, M. (1968), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, em Grant, R. (2005), *Contemporary Strategy Analysis (5.<sup>a</sup> ed.)*. United Kingdom: Blackwell Publishing.

Weber, M. (2004), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Editora Martin Claret.

West, M. e G. Hirst (2003), Cooperation and teamwork for innovation, em Medina, F., L. Munduate, e J. Guerra (2008), Power and conflict in cooperative and competitive contexts, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Wexler, G. (1982), Husband and wives: the uneasy case for anti-nepotism rules, em Abdalla, H., A. Maghrabi e B. Raggad (1998), Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. A cross-cultural study, *International Journal of Manpower* 19, 554-570.

Wilson, D., Butler, R., Cray, D., D. Hickson e G. Mallory (1986), Breaking the bounds of organization in strategic decision making, em Jehn, K. e E. Mannix (2001), The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance, *Academy of Management Journal* 44, 238-251.

Zenger, T., S. Lazzarini e L. Poppo (2002), Informal and formal organization in new institutional economics, in P. Ingram e B. S. Silverman (eds.), *The New Institutionalism in Strategic Management. Advances in Strategic Management* 19, Elsevier Science: Amsterdam, 275-303.

## **Anexos**

### Entrevista n.º 1

Viseu, Nov /06 às 15h43

Empresa X

CAE: 24301

Actividade: Fabricação de Tintas (excepto impressão), vernizes, mástiques, e produtos similares.

Entrevistado (a): D. A (Sócia Gerente)

Formação: - 12º Ano.

Responsável: - Departamento Administrativo e Financeiro  
- Recursos Humanos  
- Qualidade

A Empresa X, nasceu no ano de 1992 como uma sociedade por quotas, com capital social inicial de 20.000,00€ A criação da empresa é o resultado de 40 anos de experiência do sócio fundador, Sr. B, na actividade da indústria de tintas para a construção civil e metalomecânica, na cidade do Porto.

Pergunta: Composição da Gerência e formação:

Resposta: - 4 Sócios: – Sr. B (Supervisor), 4ª Classe e experiência de toda a vida nesta actividade (65 anos).

Filho – Sr. C (responsável pelo Departamento da Produção), 12º Ano.

Filho – Sr. D (responsável pelo Departamento Comercial), 12º Ano.

Filha - D. A (responsável pelo Departamento Adm. e Financeiro), 12º Ano.

P.: Nº de Trabalhadores, a sua distribuição funcional e a sua formação:

R.: Nº de trabalhadores: 19 + 3 consultores externos.

Técnicos internos: Engenheira Química (tem parte da responsabilidade do departamento de produção), Técnico de laboratório (controlo de qualidade, definição de cores e responsável pela investigação e desenvolvimento do produto).

Em resumo (sem sócios): 4ª Classe: 2; 6º Ano: 3; 9º Ano: 3; 12º Ano: 5; Bacharelato: 2.

Consultores externos: Um consultor no departamento de Produção (Engenheiro), um consultor no departamento Comercial, um Advogado e o Técnico Oficial de Contas.

P.: Processo de decisão relativo ao processo de recrutamento:

R.: Passa preferencialmente pelo Pai e por mim (D. A). As necessidades são transmitidas aos RH com o perfil do candidato pretendido.

Processo é interno e directo. Através de currículos e/ou cartas recebidas por e-mail, correio ou entregues pessoalmente nos escritórios da Empresa X. É feita uma ficha e arquivada provisoriamente. E também, vamos IEF, quando necessita especificamente, de um técnico.

P.: Quais são os factores importantes no recrutamento:

R.: Os factores importantes estão dependentes do perfil pretendido pelos responsáveis dos outros departamentos e a especificidade da função.

Se o perfil necessário for mais técnico e de responsabilidade, é importante a formação académica.

Quando existe uma situação de Currículos semelhantes ou iguais, a minha sensibilidade e a sinceridade das pessoas na entrevista, pesa na escolha.

Basicamente, quando de trata funções pouco técnicas, a confiança e conhecimento pessoal ou familiar é o mais importante.

P.: Os órgãos de decisão são todos preenchidos por elementos da família, qual é a razão? É porque foram os que iniciaram a sociedade? Pela experiência?

R.: Sim, pela experiência e porque iniciaram em conjunto os 4 sócios. Em 92 eram 4 e só tinham um empregado. Os 4 tinham que se dividir as funções a desempenhar.

P.: Em caso de ter de intervir noutro departamento e fazer a reorganização do mesmo, a qual poderia levar à destituição ou substituição do seu irmão, como é que geria ou lidava com essa situação? Ou noutra situação, perceber que um dos seus irmãos não consegue lidar com uma situação nova, como intervinha nessa situação?

R.: É uma situação complexa, é uma das desvantagens de ser uma empresa familiar. Se me perguntar porque é que eu fiquei no departamento administrativo, o meu irmão na produção e o outro na comercial, eu não sei. Um dos meus irmãos já tinha trabalhado com o meu pai numa linha de produção semelhante. No meu caso, talvez por ser mulher, não sei... Ocorreu há pouco tempo uma situação, em que tive de fechar o refeitório, que funcionava desde 2001, era eu que o geria

directamente. Mas devido ao “disse que disse” criou-se uma situação difícil e horrível. A situação obrigou-me a fechar o refeitório, que me causou uma grande decepção e tristeza. Para mim, uma empresa é como uma casa, é nosso ambiente, há uma interligação muito forte, há quem dite as regras na casa, é o dono. Numa empresa há também quem dite as regras, mas com envolvente, há quem quebre as regras, com o dito “excesso de confiança”. Muitas vezes, os funcionários vêm ter comigo a fazer “queixinhas” do meu irmão da produção, com o intuito de eu intervir. O que eu não faço e digo que isso são assuntos do responsável da produção. Neste caso concreto, o meu irmão é excelente tecnicamente, mas falta-lhe o perfil de líder. Quando falo com outros empresários de empresas familiares, esta situação é comum.

P.: Então sente falta da profissionalização da gestão nessas áreas?

R.: Pronto, se fosse outra pessoa, teria de ser substituída, ou chamada à razão e tinha que melhorar. Mas como é família, é impossível. Não tenho coragem, porque tenho a mesma quota que ele e mando tanto como ele. O poder dele é igual ao meu.

P.: Nas empresas familiares, acontece mais cedo ou mais tarde, e quando o seu pai tiver que deixar de trabalhar, o que é que vai acontecer à empresa? Empiricamente, parece-me que o seu pai é o “pêndulo” da organização...

R.: O meu pai está progressivamente a diminuir as suas funções na empresa, as tarefas que tem além das exportações, que são contactos dele e muito importantes, controla a situação bancária, por uma questão de respeito, porque costumo dizer, que todo investimento foi todo dele... É uma situação que me preocupa, porque tenho a consciência que as empresas na 2ª geração caem...

P.: Qual o tempo médio de permanência do trabalhador na empresa?

R.: Os comerciais tem uma permanência menor, mas a média é 6 a 8 anos de permanência.

P.: A qualidade foi uma evolução em termos organização?

R.: Foi ótimo, eu sempre fui apologista de uma boa organização dentro de uma empresa. Com a qualidade, conseguimos monitorizar melhor a empresa e responsabilizar as pessoas. Mas foi um processo difícil. Foi difícil fazer entender aos meus irmãos, a importância de organizar os processos para atingir uma melhor performance. Foi difícil fazê-los entender, como é importante o processo de qualidade para as vendas, para produção e para a organização.

P.: Qual foi o Valor Acrescentado Bruto em 31/12/2005?

R.: 311 869,66€

Produtividade: 16 414,19

Entrevista n.º 2

Viseu, Nov /06, 14h31

Empresa X

CAE: 15202

Actividade: Congelação de produtos da pesca e da aquacultura.

Entrevistado: Sr. A

Função na Empresa: Responsável Comercial e das Compras.

Formação: Licenciatura em Contabilidade não concluída.

Pergunta: Nº de Trabalhadores:

Resposta: 28.

P.: Como está dividido funcionalmente a empresa?

R.: Divido em 5 departamentos que reportam à Administração, departamento Comercial, Produção, Qualidade, Compras e Financeiro/Administrativo (recursos humanos). O TOC é externo.

P.: Qual é o nº de funcionários em cada departamento?

R.: Administração: 3, na Qualidade: 1 (Licenciatura em Eng. Alimentar), no Administrativo/Financeiro: 1 (+ 1 elemento da Administração que é a responsável, os processos relativos aos recursos humanos são tratados e decididos conjuntamente com o outro órgão da Administração, Sr. A, em casos especiais, como o recrutamento do elemento do Administrativo, tem a colaboração externa do TOC) (12º ano, a finalizar licenciatura), na Comercial: 11 (5 elementos tem 6º ano e os restantes o 12º ano), na Produção e Compras: 12 (+ 1 elemento da Administração que é o responsável) (metade tem o 4º e a outra metade 6º ano escolaridade).

P.: Como está definido o processo de decisão?

R.: O processo de decisão está basicamente centrado na Administração (Pai, Filho e Filha) que dividem funções específicas.

P.: Qual é a composição da Administração?

R.: Eu, A (filho), D. B (irmã) e Sr. C (pai).

P.: Qual é a formação acadêmica?

R.: Estou a finalizar a licenciatura em Contabilidade, a D. B também está a finalizar a licenciatura em Gestão e o Sr. C tem o ensino básico.

P.: Como se processa o recrutamento de pessoal?

R.: É feito pela Administração. O primeiro passo é ir ao Centro de Emprego. Para a Administração o mais importante é a experiência profissional. Ajuda a inserção do novo elemento na organização. Depois, em segundo lugar é as características da pessoa, a formação, o conhecimento pessoal e a confiança.

Tentamos, a todo custo, evitar a contratação de mais elementos da família.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: O processo é diferenciado por secções. As funções determinam o perfil das pessoas a recrutar, tem que ter vontade em trabalhar, serem pontuais, etc. Devido à responsabilidade, o departamento de compras é feito por mim e pelo meu Pai, o departamento financeiro, pela mesma razão, é de responsabilidade da minha Irmã. O mais importante, nestes casos de responsabilidade, é a confiança.

P.: Imagine que tinha que recrutar um elemento novo para substituir a sua Irmã no Financeiro, como encararia a situação?

R.: Todos somos substituíveis.

P.: O processo de recrutamento no geral, como o vê?

R.: O pessoal é tão importante como o produto que nós produzimos. O pessoal em casa ou na rua são a cara da Empresa X. Os recursos humanos são como dar pernas para empresa continuar andar. É mais um tentáculo de poder, pode ser uma pessoa que nos ajuda ou prejudica. É a nossa imagem está ligada aos nossos recursos humanos. Existem constrangimentos no processo de recrutamento

que nós procuramos contornar, a dita “cunha” está completamente perdida. Tentamos ser o mais imparcial possível.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: 80% do pessoal está connosco desde o primeiro dia (2002). Depois existe 20% que roda, parte do departamento comercial (que é normal) e parte da produção que têm dificuldade em adaptar-se.

P.: Qual foi o Valor Acrescentado Bruto em 31/12/2005?

R.: 806 293,92€

P.: Nº de Trabalhadores (12/2005):

R.: 31.

Produtividade: 26 009,48€

### Entrevista n.º 3

Viseu, Nov /06, 15h35

Empresa X

CAE: 15 893

Actividade: Fabricação de outros produtos alimentares diversos. n.e..

Entrevistado: Dr. A

Função na Empresa: Responsável pelo Departamento de Contabilidade. O processamento de salários é feito por este departamento.

Pergunta: Nº de Trabalhadores?

Resposta: 56, distribuídos geograficamente por 7 em Castelo Branco e 49 em Viseu.

P.: Como está dividida funcionalmente a empresa, e qual é a formação média dos responsáveis?

R.: Administração tem uma ligação muito forte com todos sectores.

(Administração é composta por: - Sr. B (4ª classe), D. C (esposa) (4ª classe), D. D (filha) (11º Ano)).



Compras, o responsável é o Administrador, Sr. B (4ª classe e muitos anos de experiência) – 1 colaborador,

A Indústria e o Armazém que estão interligados, o responsável é o Sr. E (12º ano e 9 anos de experiência) (genro do Sr. B marido da D. D) - 17 colaboradores (formação média 6º ano), Comercial (vendas), os responsáveis são o Sr. B e o Sr. F (11º ano, accionista) – 24 colaboradores (inclui a D. C, Administradora, responsável pela loja da fabrica) (formação média 9º ano),

Facturação e apoio ao Departamento Comercial, a responsável D. D (11º ano, Administradora, filha do Sr. B) – 3 colaboradores (inclui D. G, accionista, filha do Sr. B e uma sobrinha, D. H) (formação média 9º ano),

Qualidade, responsável Eng. I (licenciatura em Engenharia Alimentar) – 1 colaborador,

Contabilidade, Administrativo / Financeiro, responsável Dr. A (licenciatura em Contabilidade e Auditoria) – 3 colaboradores (inclui D. H, outra sobrinha do Sr. B e Sr. J, que frequentam um curso superior de Contabilidade).

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Sim, está na Administração, no Sr. B.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: É feito aqui na empresa, através de conhecimento dos colaboradores da empresa e por currículos que são recebidos na própria empresa. No caso do Engenheiro, fomos à escola Superior Agrária. Foi o único elemento especializado que foi recrutado. Resumindo, numa 1ª fase é feito através de conhecimento familiar, numa 2ª fase por conhecimento dos colaboradores da empresa e numa 3ª fase por currículos recebidos na empresa e finalmente Centro Emprego.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: 1º Conhecimento familiar ou pessoal, 2º Experiência, 3º Formação académica e profissional em casos específicos.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Nunca aconteceu, aconselharia recorrer-se a uma empresa especializada de recrutamento.

Órgãos de decisão são ocupados por razões confiança. A família é um bocadinho importante, mas não é determinante. No passado, a posição familiar não foi preponderante.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Permanência média é alta, a maior parte é maior a 10 anos.

P.: Qual foi o Valor Acrescentado Bruto em 31/12/2005?

R.: 1 431 725€

P.: Nº de Trabalhadores (12/2005)?

R.: 54.

Produtividade: 26 513,43€

#### Entrevista n.º 4

Viseu, Dez /06, 15h45

Empresa X

CAE: 28110

Actividade: Fabricação de reservatórios e de recipientes metálicos.

Entrevistado: Eng. A

Função na Empresa: Director Geral (Licenciatura em Engenharia Agrária) e Gerente.

Pergunta: Como está dividida a empresa funcionalmente?

Resposta: Existe: - a Gerência – 2 elementos – Sr. Eng. A e o Sr. C,

- Director Geral – 1 elemento - Eng. A,

- Parte Comercial – 2 elementos - Eng. A e Eng. D (Licenciatura em Engenharia Mecânica),

- Administrativo – 3 elementos – a responsável pela contabilidade (Licenciatura em Contabilidade), uma funcionária de apoio (12º ano) e uma funcionária ligada à qualidade (12º ano, esposa do gerente Sr. C)

- Produção, dividida em Produção na Fabrica e Montagem no Exterior – 54 elementos (aproximadamente 25 elementos deve ter o 9º ano, os restantes 26 elementos, excluindo as chefias, metade tem o 6º ano e a outra metade a 4ª classe) - responsável o Sr. C (4ª classe, gerente) com

dois responsáveis para cada divisão (ambos com o 12º ano, com muita experiência neste ramo, trabalham nesta empresa a 14 e 10 anos, respectivamente),

- Gabinete Apoio Técnico – 5 elementos – chefiados Eng. E (Licenciatura em Engenharia Construção Civil), 3 desenhadores (com o 12º ano) e mais um Engenheiro Construção Civil.

- Orçamentista – 1 elemento - Sr. F (12º Ano e com muita experiência no ramo).

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Sim, está centralizado no Sr. C e em mim (Eng. A).

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Na produção, é realizado por inscrições feitas na própria empresa e por conhecimento pessoal dos elementos da organização, nos outros sectores com outro nível de responsabilidade, a formação e experiência. Consideramos importante a formação profissional e académica vamos ao mercado, às Universidades, vamos ver na concorrência e muitas vezes, vamos forma-los.

P.: E neste processo, como é que fica o conhecimento familiar?

R.: O conhecimento familiar, eu não gosto dele, eu não tenho nenhum familiar na empresa, ao contrário do Sr. C que tem cá a esposa, o irmão e a irmã, e sinceramente, não me agrada muito. Eu, geralmente, não meto conhecidos nem familiares. Eu não gosto dos familiares a trabalhar nas empresas, provocam situações de proteccionismos, aparecem intrigas.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Conforme já foi dito, existe diferenciação no processo de recrutamento.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Na Produção, o tempo de permanência é baixo, 3/4 meses. No Administrativo e na restante parte técnica, desde o início da empresa, 5 ou 6 anos.

P: Qual foi o Valor Acrescentado Bruto em 31/12/2005?

R.: 1 517 000€

P.: Nº de Trabalhadores (12/2005)?

R.: 65.

Produtividade: 23 338,46€

Entrevista n.º 5

Viseu, Dez /2006, 14h50

Empresa X

CAE: 36141

Actividade: Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins.

Nome do entrevistado: D. A

Função na Empresa: Sócia Gerente (Curso Geral de Comercio – Escola Comercial e Industrial de Viseu)

Pergunta: Quantos trabalhadores têm esta empresa?

Resposta: 20.

P.: Como está dividida a empresa funcionalmente?

R.: É simples o organigrama da empresa, é constituído por 2 sócios, eu e o meu marido (carpinteiro de Moldes).

Depois temos um encarregado do PVC (9º ano escolaridade), um encarregado das Madeiras (Ucraniano formação superior), uma encarregada do sector dos Acabamentos (6º ano), uma chefe dos serviços Administrativos (licenciado em Gestão de Empresas), o chefe do Corte das Madeiras (4ª classe), um funcionário na expedição (Búlgaro com formação superior) e um vendedor (9º ano). Os restantes 11 trabalhadores fazem estão divididos por os vários sectores da Produção (a formação média é o 9º ano).

O TOC é externo.

Na Produção todos os trabalhadores tiveram formação interna.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Está centralizado em mim (D. A) no processo de admissão de pessoal.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: A formação académica é importante, pelo menos que a pessoa saiba ler e escrever bem, e que saiba interpretar a aquilo que as pessoas lhe querem dizer. A confiança é bastante importante e um dos pontos base é fumar, é expressamente proibido fumar. Já tive 2 situações de incêndio. Se quer fumar não tem trabalho, se quer trabalhar não tem fumo.

O recrutamento é feito nas nossas instalações, temos um formulário (em anexo) que refere especificamente este aspecto. Eu gosto de saber a origem da pessoa.

A idade é importante, porque um jovem tem capacidade de aprender mais facilmente que um trabalhador com 50 anos. Que vem já cheio de vícios das outras empresas e tem mais dificuldade em adaptar-se à nova empresa.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Para um lugar de chefia, eu nunca admito uma pessoa que não conheço. Primeiro, tenho que ver se é uma boa pessoa, se é sério, se é honesto, se tem uma boa relação com as pessoas e tem que estar sempre disponível. Um chefe numa empresa é como quase um sacerdote.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Permanencia elevada, os mais velhos têm 16 e 17 anos, podemos dizer a média 5 a 7 anos. Não tem tido rotatividade.

P.: Qual foi o Valor Acrescentado Bruto em 31/12/2005?

R.: 189 607€

P.: Nº de Trabalhadores (12/2005)?

R.: 11

Produtividade: 17 237€

Entrevista n.º 6

Viseu, Dez /2006, às 18h40

Empresa X

CAE: 28120

Actividade: Fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal.

Nome do entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Sócio Gerente e 7º ano de escolaridade. Sou responsável na parte administrativa, pela comercial e dou apoio à produção.

P.: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: Somos três sócios na empresa (irmãos). Eu faço a parte comercial e de compras. E dou algum apoio na produção na parte de organização. O outro sócio dá apoio e acompanha as duas equipas de rua (tem o também o 7º ano de escolaridade). O terceiro sócio faz a parte comercial da rua (visitas, etc.) e as cobranças. Dá também apoio técnico (10º ano escolaridade).

Basicamente está dividido em secção Comercial, Produção e Administrativo.

A Comercial com um sócio.

A Produção com dez funcionários, oito na produção em fabrica e dois na montagem (média é o 10º ano, com um licenciado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial).

O Administrativo é composto por dois funcionários, um TOC (interno) com 12º ano da escola Comercial e uma orçamentista com o 12º ano.

P.: Nestes elementos, existem laços familiares entre eles?

R.: Somos três irmãos sócios. Na produção existe mais um familiar e na administrativa mais uma familiar (a orçamentista, minha filha).

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Nas decisões do dia-a-dia, da funcionalidade da empresa, cabe-me a mim essa responsabilidade. Decisões mais aprofundadas e necessitam de outra análise é feita em conjunto (com os três sócios).

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Fomos uma vez ao Centro de Emprego para recrutar um funcionário, o licenciado fomos à Universidade e o resto são currículos recebidos aqui na empresa. Posteriormente fazemos a selecção com base nesta “base de dados” (após entrevista).

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Conforme a função que vai desempenhar, a formação académica é importante e a experiência que possui. O sexo não é importante. Conforme o cargo, a confiança é importante. Ou seja, numa posição de liderança / responsabilidade a confiança é importante. Sendo assim, o processo de recrutamento é diferenciado para as diferentes posições de liderança / responsabilidade.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Tempo médio de permanência 7 a 8 anos. Fruto deste processo de recrutamento com formação interna nesta empresa.

P.: Qual foi o Valor Acrescentado Bruto em 31/12/2005?

R.: 341 464€

P.: Nº de Trabalhadores (12/2005)?

R.: 13.

Produtividade: 26 266€

#### Entrevista n.º 7

Viseu, Dez /2006, às 14h25

Empresa X

CAE: 26 660

Actividade: Fabricação de outros produtos de betão, gesso, cimento e marmorite.

Nome do Entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Sócio Gerente (9º ano de escolaridade)

P: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: Somos três sócios e estamos divididos em sector Administrativo, sector Comercial e sector Produtivo.

O sector Administrativo é constituído por três pessoas, o escriturário tem 12º ano, um Engenheiro Civil (sócio da empresa) e um administrativo com o 9º ano. O sector Comercial é formado pelo Eng. Civil do Administrativo. O sector de Produção com duas linhas, uma com 3 funcionários (a formação média é o 6º ano e o responsável é um dos sócios) e outra linha com 4 funcionários (a formação média é o 6º ano e o responsável é um dos sócios, também com o 6º ano).

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: As decisões do sector Administrativo e Comercial são tomadas por mim. Os outros dois sócios são responsáveis por cada linha de produção.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Quando o recrutamento é para o sector Administrativo, vou ao Centro de Emprego e faço depois entrevistas aqui na empresa. Ou por eventual conhecimento pessoal. Na produção é por pessoal conhecido aqui na nossa zona e pelos nossos colaboradores. E já não vamos ao Centro de Emprego.

P.: Nestes elementos, existem laços familiares entre eles?

R.: Os três sócios são cunhados. No resto, não há familiares.

É importante não ter familiares. A família é complicado, há organizações que se destroem devido à família.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: O sexo, masculino. A experiência é importante. Apesar que na produção as pessoas fazem-se. No Administrativo tem que possuir já conhecimentos.

P: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança / responsabilidade?

R.: É diferenciado conforme foi referido anteriormente.



P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: No Administrativo e na Produção a média é 5 anos.

P: VAB (12/2005): 266 646€

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 10

Produtividade: 26 665€

### Entrevista n.º 8

Viseu, Jan /2007, 16h21

Empresa X

CAE: 36 141

Actividade: Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins.

Nome do entrevistado: Sr. A

Pergunta: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

Resposta: 7 elementos na produção, um elemento no escritório e dois sócios gerentes.

Na produção tenho um responsável com formação profissional específica fará a função que tem o 12º ano e os restantes tem em média o 10º ano. No escritório, uma licenciada em Engenharia de Madeiras do Politécnico de Viseu, que tem como a responsabilidade dos orçamentos, projectos e controlo de stocks. Os sócios gerentes, sou eu e o meu pai. Eu frequento o curso superior de engenharia de madeiras, o meu pai tem 12º ano. Eu trato dos assuntos externos e orçamentos, o meu pai é responsável pela produção.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Está centralizado nos gerentes.

P.: Nestes elementos, existem laços familiares entre eles?

R.: Não, sou eu e o meu pai é que temos laços familiares.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Na produção, as pessoas inscrevem-se nos escritórios da nossa empresa e depois, nós fazemos a selecção.

Na parte técnica, temos também um conjunto de currículos na empresa, que nós fazemos uma selecção mais cuidada com uma ou mais entrevistas. Raramente vamos ao centro de emprego.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Na produção o mais importante é a experiência, a confiança e infelizmente, o sexo, predominantemente, o sexo masculino. Nas áreas com mais complexidade técnica e de responsabilidade, o mais importante é a formação académica, a experiência e a confiança. A imagem também é importante.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Sim.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Na produção, no acabamento a rotatividade é superior, devido aos vernizes e aos outros produtos, a média de permanência é 2 / 3 anos. Nos restantes sectores a média é  $\pm 5$  anos.

P: VAB (12/2005): 126 209€

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 10

Produtividade: 12 621€

### Entrevista n.º 9

Viseu, Jan /2007

Empresa X

CAE: 18 221

Actividade: Confecção de outro vestuário exterior em série.

Nome do entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Administrador e Presidente do Conselho de Administração, Eng. Electrotécnico formado na Holanda com equivalência ao 12º ano em Portugal.

P.: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: A nossa estrutura é muito horizontal, basicamente temos a Administração, os quadros médios (10 pessoas, a formação é predominantemente do nível secundário (do 10º ano até 12º ano) e tem um licenciado em informática) e depois os operários indiscriminados (190 funcionários, a formação académica média é o 9º ano). Temos todos muito respeito um por os outros e trabalhamos muito próximos. Sem rigidez e muito flexível.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Está centralizada na Administração, que sou eu e a minha esposa (12º ano). As decisões técnicas do dia a dia passam pelos quadros médios. As decisões estratégicas e táticas estão centralizadas na administração.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: O recrutamento nos indiferenciados funciona com as pessoas que vem aqui inscrever-se, com isso, temos um grande cadastro de inscrições, e quando necessitamos, recorremos a ele. Selecciona-mos as pessoas, após um período de experiência são escolhidos e contratados. Nos quadros médios e superiores ligados à produção, existe uma intervenção directa minha, fazemos uma sondagem ao mercado e depois fazemos a entrevista.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Tento prever o potencial das pessoas, a formação é importante, mas tenho que ver o que as pessoas aproveitaram dessa formação. A capacidade de adaptação.

P.: Tem mais alguém da sua família na empresa, além da sua esposa?

R.: Não tenho, a família tem prós e tem contras.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Quadro médios 3 a 4 anos, chefes de secção e operários a média é 15 anos.

P: VAB (12/2005): 2 047 186€

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 200

Produtividade: 10 236€

### Entrevista n.º10

Viseu, Jan /2007

Empresa X

CAE: 18 222

Actividade: Confeção de outro vestuário exterior por medida.

Nome do entrevistado: D. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Tenho 12º ano e sou TOC, e responsável pelo Pessoal, Administrativo e Contabilidade.

P.: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: São 3 sócios (todos com a 4ª classe antiga), a gestão está repartida pelos três. Mas existe um, o sócio maioritário (55%), que é o responsável pela gestão geral (vendas, financeiro, etc.). Os outros dois, estão mais na produção. O Administrativo, que sou eu (filha do sócio maioritário), com as funções atrás explicitas. E finalmente, a Produção com 14 Costureiras especializadas (12 média com 6º ano e 2 com 12º ano).

P.: Existe mais alguma relação familiar além da sua com o seu pai?

R.: Não.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Está centralizado no meu pai (sócio maioritário).

P.: Em termos técnicos, existe alguns técnicos no quadro de pessoal?

R.: Só as costureiras, que foram evoluindo. Não temos indiferenciados.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: É feito aqui na empresa, através de pessoas conhecidas e outras que deixam aqui o currículo.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Conhecimento pessoal. O meu pai era alfaiate, fundou a empresa e começou a ensinar as trabalhadoras que contratou. Eram conhecidas e sem experiência. Tinham acabado de estudar. A experiência, a formação dada pelo meu pai, foram melhorando e já estão adaptadas ao trabalho.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Não há diferenciação, o processo é único.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Média 10 anos, mas uma boa parte desde a fundação da sociedade (1977, vai fazer 30 anos).

P: VAB (12/2005): 57 893€

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 18

Produtividade: 3 216€

### Entrevista n.º11

Viseu, Jan /2007, 14h31

Empresa X

CAE: 20 302

Actividade: Carpintaria.

Nome do Entrevistado: Eng. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Director de Produção e Engenheiro de Madeiras.

P.: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: Não está formalmente dividida, começamos à pouco tempo. Empiricamente, dividimos da seguinte forma:

- Comercial, 1 elemento, sócio gerente (9º ano de escolaridade),
- Orçamentação, 1 elemento, sócia gerente (licenciada em Gestão e Desenvolvimento Social),
- Produção, 10 elementos, eu sou o Director (sócio gerente), temos um Encarregado, sócio gerente, com 60 anos (muita experiência e a 4ª classe) e 8 carpinteiros (um sócio gerente) (a maioria 4ª classe e dois jovens com o 9º e 11º ano).
- Aprovisionamento, 1 elemento, sócio gerente (4ª classe),
- Facturação e Administrativo, 1 elemento, sócia gerente (12º ano).

P.: Nestes elementos, existem laços familiares entre eles?

R.: Muitos, o sócio gerente trabalhador e o sócio gerente do aprovisionamento são meus tios, a sócia gerente responsável pela orçamentação é minha prima. O Encarregado de produção, sócio gerente, é pai do sócio gerente da Comercial e da sócia gerente da Facturação e Administrativo. A empresa é a fusão de duas famílias.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Passa por 3 pessoas, o director de produção, o encarregado de produção e o comercial (todos sócios gerentes).

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Já fomos ao Centro Emprego. Actualmente, temos uma base de dados aqui na empresa que resultou das pessoas entregarem aqui no escritório o seu currículo e também ao conhecimento de pessoas amigas.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: O mais importante na nossa área de trabalho é a experiência, que não se encontra. E depois é a idade.

Estamos para recrutar um deficiente.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: O processo é diferenciado. Quando é para o Produção damos mais importância à experiência. Para outros casos, é importante a formação académica.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Por média 4 anos, a nossa fundação foi em 2003 e foi raro o trabalhador que saiu da empresa.

P: VAB (12/2005): 295 901€

P: Nº de Trabalhadores (12/2005): 13

Produtividade: 22 762€

### Entrevista n.º12

Viseu, Jan /2007, 14h30

Empresa X

CAE: 20 302

Actividade: Carpintaria.

Nome do Entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Sócio Gerente e responsável geral da empresa, 8º ano de escolaridade.

P.: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: Somos dois sócios gerentes, eu sou responsável pela produção e o meu sócio é responsável pelas compras. O meu sócio gerente tem o 9º ano. A linha de produção tem 12 funcionários (formação média 6º ano). No Administrativo temos 2 funcionários (uma TOC e uma funcionária com o 9º ano).

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Está centralizado em mim e no meu sócio.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Por conhecimento pessoal, é feito aqui na empresa.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Experiência e confiança (responsabilidade).

P.: Existem relações familiares nos elementos que compõem a empresa?

R.: Não.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: É, tem que ter formação (profissional) para se adaptar mais facilmente à máquina que vai trabalhar, por isso, temos que lhe dar formação.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: A média superior a 20 anos. Existe muito pouca rotatividade.

P: VAB (12/2005): 230 590€

P: Nº de Trabalhadores (12/2005): 16

Produtividade: 14 412€

### Entrevista n.º13

Viseu, Jan /2007, 17h

Empresa X

CAE: 15 842

Actividade: Fabricação de produtos de confeitaria.



Nome do Entrevistado: Dr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Gerente e licenciado em gestão de empresas.

P.: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: Eu sou responsável pela produção, pelas compras e pela comercial. Também sou o TOC da empresa.

No escritório uma pessoa, com o 5º ano antigo. Faz os lançamentos dos documentos. Aprendeu aqui e com a rotina consegue fazer a maioria dos lançamentos contabilísticos.

Na produção, temos 8 pessoas (formação média - 4ª classe).

Na comercial, temos 2 pessoas (com o 9º ano de escolaridade).

Uma pessoa na distribuição (4ª classe).

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Está totalmente centralizado em mim.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Temos uma base de dados interna que nos resolve essa possível situação. Nós temos produtos sazonais que implicam a contratação sazonal de trabalhadores. E recorremos à nossa base de dados para tal.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: A ginástica mental é importante. Queria pessoas que conseguissem responder às novas situações sem quebras de produção. No caso desta empresa e devido à sazonalidade da produção, o mais importante é a experiência. Ou seja, o mais importante é que tenha trabalhado connosco no ano passado. Facilita-me a vida.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Não é diferenciado, porque estou a reduzir o pessoal e nunca tive a necessidade de fazer outro tipo de recrutamento.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: A empresa nasceu em 1949, a maioria dos funcionários entrou com 15 ou 16 anos nesta empresa. O ultimo que entrou como efectivo, alem de mim, é de 1973. Por isso a média é alta, podemos dizer que a média entre 40 a 45 anos.

P.: Existem relações familiares nos elementos que compõem a empresa?

R.: Não.

P: VAB (12/2005): 364 015€

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 26

Produtividade: 14 001€

#### Entrevista n.º15

Viseu, Fev /2007

Empresa X

CAE: 22 220

Actividade: Impressão, n.e..

Nome do Entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Sócio Gerente e tenho o 1º ano de Direito.

P.: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: Na área administrativa, 8 trabalhadores, somos 2 sócios gerentes (eu e o meu irmão, tem o 1º ano de Germânicas) e 6 funcionários, inclui um licenciado em Gestão, um TOC, dois com o 9º ano e 2 sobrinhos com 12º ano. A área produtiva está dividida em pré-impressão, impressão e o acabamento. Na pré-impressão temos 6 trabalhadores (4 com a 4ª classe e 2 com o 12º ano), na impressão temos mais 12 trabalhadores (a formação académica média é antiga 4ª classe) e no

acabamento temos mais 24 trabalhadores (a formação académica média é também a antiga 4ª classe).

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: A empresa é familiar, a decisão está centralizada na família. A decisão em termos estratégicos e de gestão do dia a dia (financeiro, administrativo) é dos gerentes, na produção, a decisão é dos sobrinhos.

P.: O pensa do processo de recrutamento? O que é mais importante para si no processo de recrutamento?

R.: Que as pessoas quando vêm para cá, venham para trabalhar e não para terem um emprego. Tenham uma atitude racional e pragmática perante a empresa.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Aqui em Viseu não há formação gráfica, como tal, recrutamos uma pessoa sem formação, para ter formação aqui na empresa. Formamos os trabalhadores na empresa. Para lhe dar um exemplo, desde que estou aqui a trabalhar, só recrutamos dois trabalhadores com formação específica e experiência nesta actividade. Como tal, a idade é importante.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Não lhe sei dizer, nunca foi necessário. Historicamente, estava eu e o meu irmão, um na área produtiva e outro na área administrativa e financeira. Basicamente, o meu sobrinho vem substituir o pai.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Vou ao centro emprego ou conhecimento familiar ou pessoal dos trabalhadores actuais.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Média etária é muito alta e permanência também é muito alta, 25 a 30 anos.

P: VAB (12/2005): 1 133 412 €

P: Nº de Trabalhadores (12/2005): 50

Produtividade: 22 668€

Entrevista n.º16

Viseu, Fev /2007

Empresa X.

CAE: 28 120

Actividade: Fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal.

Nome do Entrevistado: Eng. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Preparador de Obra, Técnico Higiene e Segurança do Trabalho e formador. Tenho licenciatura Engenharia Mecânica e Pós Graduação em Sistema Integrado em Qualidade Ambiente e Higiene.

P.: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: Temos a área administrativa com 12 trabalhadores (a formação académica média é 12º ano), depois temos a Produção que esta dividida em: - Alumínio, com 17 pessoas (a formação académica média é entre o 6º e 9º ano); - Colocação em Obra, com 10 pessoas (a formação académica média é 6º ano); - Ferro, com 15 pessoas (a formação académica média é entre o 6º e 9º ano); - Portas Basculantes, com 4 pessoas (a formação académica média é 9º ano); Metalização e Decapagem, com 4 pessoas (a formação académica média é 9º ano); - Armazém, com 3 pessoas (a formação académica média é 9º ano).

A área administrativa tem 3 sócios gerentes, o Alumínio e o Ferro tem 1 sócio gerente em cada secção. A formação académica dos 5 sócios gerentes é a 4ª classe (4) e um com bacharelato em Engenharia Mecânica.

P.: Existem relações familiares nos elementos que compõem os órgãos sociais da empresa?

R.: São 4 irmãos sócios gerentes e um sobrinho (que é o sócio maioritário).

P.: Existem mais alguma relação familiar nos elementos que compõem o resto da empresa?

R.: Existem mais 5 pessoas da família. Juntando aos órgãos sociais, são um total 10 pessoas da mesma família.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Está centrado nos 5 elementos da Administração.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Temos um processo feito aqui na empresa. As pessoas deixam aqui os seus currículos. Já pedimos ao Centro de Emprego, mas não mandaram ninguém.

P.: O pensa do processo de recrutamento? O que é mais importante para si no processo de recrutamento?

R.: Nós precisamos é de aprendizes. Porque damos formação interna. Mas, agora, com a regra do 9º ano é pior, não aparecem.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: 1º factor a idade, 2º a experiência, 3º o conhecimento familiar ou pessoal dos elementos da empresa e por ultimo, o sexo. No nosso caso, preferencialmente masculino.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: O processo é diferente, as posições de liderança são ocupados por elementos da família. Isto é de pais para filhos.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: A média é alta, é entre 15 a 20 anos.

P: VAB (12/2005): 1 063 464 €

P: Nº de Trabalhadores (12/2005): 66

Produtividade: 16 113€

Entrevista n.º17

Viseu, Fev /2007, às 16h45

Empresa X

CAE: 22 220

Actividade: Impressão, n.e.

Nome do Entrevistado: Dr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Sócio gerente e tenho uma licenciatura em Organização e Gestão de Empresas.

P.: Como esta dividida funcionalmente a empresa?

R.: Temos a empresa dividida em 4 áreas funcionais. Três produtivas e uma administrativa/comercial. As produtivas são:

- A pré-impressão e composição, a parte mais tecnológica, temos 3 colaboradores (um bacharel e dois com o 12º ano).
- A impressão, temos 5 colaboradores (em média tem o 9º ano de escolaridade),
- O acabamento tem 3 colaboradores (em média tem a 4ª classe).

A secção Administrativa e Comercial é composta por 3 pessoas, um licenciado (sócio gerente), um colaborador com 12º ano e outro com o 9º ano.

A Gerência é composta por 3 sócios gerentes (licenciados).

P.: Existem relações familiares nos elementos que compõem a empresa?

R.: Nenhuma relação familiar.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Está na gerência e no encarregado geral (Impressão) em termos técnicos e funcionais.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Temos vários métodos, temos uma via interna, junto dos nossos colaboradores perguntamos se conhecem alguém com perfil para o lugar a preencher. Por via externa, já recorremos a empresas especializadas e ao IEFEP.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: É um binómio formação e a experiência (devido á especificidade da função).

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Nós nunca tivemos necessidade de fazer recrutamento diferenciado, excepto, uma vez que tivemos de fazer recrutamento para uma posição de chefia. Fomos buscá-la à concorrência.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: A maioria dos nossos colaboradores são efectivos na empresa, já vinham da anterior gerência. Os que nós recrutamos permanecem por média 5 a 6 anos.

P: VAB (12/2005): 353 478 €

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 14

Produtividade: 25 248€

### Entrevista n.º18

Viseu, Fev /2007, 14h40

Empresa X

CAE: 24 301

Actividade: Fabricação de tintas (excepto impressão), vernizes, mástiques, e produtos similares.

Nome do Entrevistado: D. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Sócia Gerente, responsável pelo departamento financeiro e administrativo, e tenho o 12º ano de escolaridade.

P.: Como está dividida funcionalmente a empresa?

R.: Temos a Produção/Enchimento e Afinação, tem 9 colaboradores, em média têm o 2º ano do ciclo (antigo, corresponde ao actual 6º ano), o responsável por parte da secção é o Irmão, sócio. Nesta secção também trabalha uma cunhada.

Depois existe a Expedição, com 2 colaboradores, também com o 6º ano. Trabalha nesta secção um Tio, que também é sócio.

Temos, depois, o Quadro Superior, a parte da Engenharia Química (I & D e Qualidade), uma colaboradora que é Engenheira Química (temos mais um engenheiro nesta parte a recibo verde). A parte de produção, a responsável é Engenheira de Produção (cunhada) mas está a recibo verde.

Temos a secção Comercial, tem 6 colaboradores, com formação média superior ao 9º ano. Nesta secção está o meu Pai, sócio gerente (4ª classe antiga) e o meu Marido, sócio (12º ano).

A Direcção Administrativa e Financeira, 5 pessoas com formação superior ao 9º ano.

(No total 5 sócios, dois sócios gerentes).

P.: Existem relações familiares nos elementos que compõem a empresa?

R.: O meu pai (sócio gerente), o meu marido (sócio), o meu irmão (sócio), duas cunhadas e um tio (sócio).

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Decisão cabe ao Sr. B (meu Pai), a mim e ao meu marido (Sr. C).

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Por norma, recebemos aqui currículos de bastantes pessoas, formadas e não formadas, por e-mail, por carta ou deixam pessoalmente, fazemos uma base de dados por sectores. Quando necessito, em 1º lugar recorro a esta base de dados. Se não conseguir preencher o perfil requerido nesta base interna, contacto o Centro de Emprego ou publico anúncios no jornal.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Apesar de ser uma empresa familiar, eu determinei que pessoas familiares não entram mais. Por isso, considero mais importante a experiência, depois a idade e a formação académica ou profissional.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: O recrutamento é diferenciado e sempre contratado à experiência.



P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Tempo médio é mais de 6 anos.

P: VAB (12/2005): 517 760 €

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 28

Produtividade: 18 491€

### Entrevista n.º19

Viseu, Fev /2007, 16h.

Empresa X

CAE: 28 510

Actividade: Tratamento e revestimento de metais.

Nome do Entrevistado: Eng. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Director de Qualidade e licenciatura em Engenharia da Qualidade.

P.: Como está dividida funcionalmente a empresa?

R.: A direcção técnica é formada por 3 elementos, 2 engenheiros e 1 com o 12º ano.

A direcção de produção com 29 funcionários com formação média académica o 12º ano.

O Administrativo com 5 elementos com formação média académica o 12º ano,

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Na gerência, que é composta por o Sr. B (Bacharel em Eng. Mecânica) e esposa (Bacharel em Gestão). A nível de direcções, a decisão está centrada no filho do gerente.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Nos quadros superiores recorremos às Universidades e ao IEFP.

Nos outros níveis, recorremos a uma base de dados empresa construída por nós (as pessoas enviam e entregam currículos). Fazemos a selecção e o recrutamento.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Confiança, disponibilidade das pessoas e a formação académica.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Tempo médio é entre 6 e 7 anos.

P: VAB (12/2005): 748 846 €

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 39

Produtividade: 19 201€

### Entrevista n.º20

Viseu, Fev /2007, 10h05

Empresa X

CAE: 22 220

Actividade: Impressão, n.e..

Nome do Entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Sócio gerente, responsável pela produção e tenho o antigo 7º ano do liceu.

P.: Como está dividida funcionalmente a empresa?

R.: A secção Administrativa com 3 pessoas (estando eu incluído nesta secção), esposa e filho (Comercial) (todos com o 7º ano antigo), somos 3 sócios, mas eu sou o único sócio gerente.

A Pré – Impressão com 3 técnicos (tem em média o 12º ano),

A Impressão com 6 pessoas (tem em média o 9º ano),

O Acabamento com 3 pessoas (uma colaboradora com 12º ano e duas com o 9º ano),  
E 2 “*free-lancers*”, um como responsável do armazém (com o 12º ano) e o outro colaborador faz os recados e as entregas (com a 4ª classe antiga).

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Está dividido, no dia a dia, a pré impressão define a produção. A decisão estratégica está centrada em mim. O meu objectivo geral é passar esta empresa para o meu filho.

P.: Como é feito o processo de recrutamento? O que pensa do processo no geral?

R.: Pelo meu conhecimento pessoal nas pessoas. Por a minha experiência, por exemplo, não vamos buscar à concorrência. Eu aposto na formação na empresa.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: O mais importante é a experiência, depois a confiança. Funcionamos como fossemos uma família.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Não, não é diferenciado.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Tempo médio é entre 20 a 25 anos.

P: VAB (12/2005): 260 050 €

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 18

Produtividade: 14 447€

### Entrevista n.º21

Viseu, Mar /2007, 17h10

Empresa X

CAE: 34 200

Actividade: Fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques.

Nome do Entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Sou TOC, responsável administrativo e tenho 12º ano da Escola Comercial.

P.: Como está dividida funcionalmente a empresa?

R.: Na produção, temos 23 funcionários, o responsável é Engenheiro Técnico e os restantes 22 têm em média 6º ano.

No Administrativo, somos 4 funcionários, um TOC, dois com 9º ano e um contabilista formado no Politécnico de Viseu.

Temos outro sector, que é formado por um ferramenteiro (9º ano), um motorista (4ª classe) e uma empregada de limpeza (6º ano).

A gerência é composta por marido (9º ano) e esposa (12º ano), ambos sócios gerentes.

P.: Existem outras relações familiares nos elementos que compõem a empresa?

R.: Irmão e Cunhado do Sócio gerente estão na produção.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: A decisão estratégica e do dia a dia (produção e financeira) está no sócio gerente, a produção no Engenheiro responsável, no Administrativo e Financeiro passa por mim.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Numa primeira fase era feito por conhecimento pessoal ou familiar. Actualmente, criamos uma base de dados com currículos que enviam ou deixam no nosso escritório. Fazemos a selecção e contratamos directamente. Vamos também ao politécnico recrutar para estágio. Consideramos uma boa parceria.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Damos importância à experiência e a idade.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Quando é para cargos de responsabilidade, os factores de escolha são os mesmos, mas recorremos a pessoas exteriores à empresa para ajudar à selecção. Como tal, existe esta diferença no processo.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Tempo médio é entre 6 e 7 anos.

P: VAB (12/2005): 286 892 €

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 31

Produtividade: 9 255€

#### Entrevista n.º22

Viseu, Mar /2007, 11h

Empresa X

CAE: 22 220

Actividade: Impressão, n.e..

Nome do Entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Sou Sócio gerente e tenho a 4ª classe.

P.: Como está dividida funcionalmente a empresa?

R.: Está dividida em 4 sectores. O Administrativo, somos 3 funcionários, eu, sócio gerente, um administrativo (com o 12º ano) e o contabilista (que não assina).

Temos a secção de Computadores, com 4 colaboradores, dois com o 12º ano, um com 10º ano e outro, com o 9º ano.

A secção da Montagem constituída por um único elemento (4ª classe).

As Impressoras, com 4 colaboradores (média 4ª classe).

P.: Existem outras relações familiares nos elementos que compõem a empresa?

R.: A minha filha trabalha nas Impressoras e a filha do meu sócio trabalha nos computadores.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Na produção, a decisão está centrado no outro sócio gerente (4ª classe). As decisões Administrativa e Financeiras em mim (decisão está nos dois sócios gerente).

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Vamos ao Centro de Emprego, mas não conseguimos arranjar.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Devido à minha pouca experiência neste assunto, porque não temos feito recrutamento de pessoal, não consigo dar resposta, mas no geral, dou mais importância à experiência.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: O processo não é diferenciado para as posições de liderança/responsabilidade.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Tempo médio é superior a 20 anos.

P: VAB (12/2005): 316 230 €

P: Nº de Trabalhadores (12/2005): 18

Produtividade: 17 568€

### Entrevista n.º23

Viseu, Mar /2007, 15h30

Empresa X

CAE: 36 141

Actividade: Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins.

Nome do Entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Director Geral desta empresa (Sócio Gerente) e tenho o 12º ano.

P.: Como está dividida funcionalmente a empresa?

R.: A empresa está dividida da seguinte forma:

- Direcção Geral (sou eu),
- Direcção Financeira, a minha esposa (12º ano) (sócia gerente),
- Departamento de Qualidade, 2 pessoas (12º ano, estão acabar engenharia),
- Departamento de Informática, 1 pessoa (Engenharia Informática),
- Departamento Administrativo, 4 pessoas (média 12º Ano),
- Departamento Comercial, 8 pessoas, chefiado pelo Eng B (os restantes membros tem por média o 12º ano),
- Aprovisionamento, 1 pessoa (12º ano),
- Produção, o responsável o cunhado do Sr. A (11º ano), 24 pessoas (em média, tem entre o 10º e 11º ano),
- Design, 1 funcionário, com licenciatura em Engenharia de Madeiras e Pós-Graduação em Design.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: A decisão está dividida em varias vertentes:

- a decisão estratégica e de investimento por mim,
- a decisão táctica e do dia a dia está centrada nos responsáveis pelos diversos sectores.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: O recrutamento é feito aqui, passa por o preenchimento de um questionário. Criamos uma pequena base de dados. Conforme a necessidade da empresa, chamamos para entrevista e seleccionamos.

P.: Existem outras relações familiares nos elementos que compõem a empresa?

R.: O meu cunhado, responsável pela Produção.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Conforme o cargo que vá ocupar, se for para a produção, a experiência, se for para uma posição mais técnica, a formação académica é mais importante.

Tento evitar a contratação de pessoas da família.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Existe diferença, ponha em primeiro lugar a experiência/confiança e depois, formação académica.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Tempo médio é entre 10 a 15 anos.

P: VAB (12/2005): 206 781 €

P: Nº de Trabalhadores (12/2005): 17

Produtividade: 12 164€

#### Entrevista n.º24

Viseu, Mar /2007, 10h25

Empresa X

CAE: 22 220

Actividade: Impressão, n.e..

Nome do Entrevistado: Sr. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Gerente e sou Bacharel em Gestão de Empresas.

P.: Como está dividida funcionalmente a empresa?

R.: A empresa está dividida em 3 sectores:



- Administrativo/Comercial, uma funcionária com o 12º ano,
- Composição e Design, três funcionários com uma formação académica média de 9º ano,
- Produção, Impressão e Acabamento, sete funcionários com uma formação académica média a 4ª classe antiga.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: As decisões estratégicas e táticas são minhas. As decisões de dia a dia e corrente são da pessoa do Administrativo/Comercial.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Normalmente, recorro às escolas profissionais ou ao Politécnico (quando necessito de elementos para algum trabalho temporário). Actualmente, os elementos que compõem a estrutura da empresa são muito experientes e com uma elevada formação profissional. Nos últimos anos, não tem havido rotatividade pessoal.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Dou mais importância à formação académica ou profissional, depois à confiança e a experiência.

P.: Existem outras relações familiares nos elementos que compõem a empresa?

R.: Não existem relações familiares.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Existe diferença, importante o conhecimento pessoal, a experiência profissional e a confiança.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Tempo médio é superior a 10 anos.

P: VAB (12/2005): 259 920 €

P: N° de Trabalhadores (12/2005): 11

Produtividade: 23 629 €

Entrevista n.º25

Viseu, Maio/2007, 14h45

Empresa X

CAE: 17 510

Actividade: Fabricação de tapetes e carpetes

Nome do entrevistado: Dra. A

Pergunta: Função na empresa e formação académica?

Resposta: Responsável do Departamento de Recursos Humanos e Licenciada em Gestão e Desenvolvimento Social.

P.: Como está dividida funcionalmente a empresa?

R.: Estamos divididos em dois grandes sectores, o sector Administrativo e o sector Produtivo.

O sector Administrativo tem 12 pessoas, temos licenciaturas e bacharéis em Gestão, Direito e Inglês. Pode-se dizer, que em média, o grau académico deste sector é entre o bacharelato e a licenciatura.

No sector da Produção, tem 130 pessoas, está dividida em produção, tinturaria, tecelagem, embalagem, manutenção. Em termos de habilitações, a maioria tem o antigo 2º ano do ciclo, o actual 6º ano. Um terço tem o 12º ano. Os últimos recrutamentos de costureiras, curiosamente, tinham o 12º ano de escolaridade.

Os responsáveis pelas diferentes secções de produção têm por média 12º ano. Vários deles têm feito regularmente formação profissional específica.

P.: Existem outras relações familiares nos elementos que estão ligados à decisão da empresa?

R.: Na Administração existe, são 3 administradores e dois deles são cunhados.

Um administrador licenciado em Engenharia, outro com licenciatura em Direito e o terceiro, tem o 12ºano.

P.: O processo de decisão está centralizado? Aonde?

R.: Os administradores são responsáveis pela direcção de Produção, pela direcção Comercial e pela direcção Financeira e Direito. O Director de Produção segue os passos de cada chefe das secções

de produção, faz o planeamento. Os diversos chefes de produção são responsáveis pela resolução dos problemas diários, com alguma autonomia mas com supervisão do Director. No Administrativo, eu considero que há autonomia, eu faço o meu plano diário, mensal e anual. Sou responsável por este planeamento.

P.: Como é feito o processo de recrutamento?

R.: Na produção, são sectores que não exigem uma grande formação. Temos aqui uma grande carteira de candidaturas, as pessoas espontaneamente entregam ou enviam os seus currículos e preenchem uma ficha de inscrição (interna e criada para esse efeito). Quando não encontro o candidato ideal nesta lista recorro ao Centro de Emprego.

Nos outros casos, que é necessário uma certa formação ou especialização, recorro na mesma à base de dados interna e vou também ao Centro de Emprego. Quando o lugar é mais exigente, publico anúncios nos jornais.

P.: No processo de recrutamento quais são os factores ou razões mais importantes para escolha do candidato?

R.: Não aceitamos candidaturas de irmão ou conjugues. Para mim o mais importante no sector de produção privilegiamos os conhecimentos profissionais, a formação profissional, a idade, o sexo é indiferente e a experiência não é importante, devido ao nosso *Know How* específico temos que dar formação específica para esta linha de produção (até privilegiamos quem não tem experiência). Em lugares com mais responsabilidade e decisão, damos mais atenção à formação, experiência e especificidade académica.

P.: O processo de recrutamento é diferenciado para posições de liderança/responsabilidade?

R.: Sim.

P.: Qual é tempo médio de permanência do trabalhador na empresa fruto deste processo de recrutamento?

R.: Tempo médio é entre 10 a 15 anos. Não há grande rotatividade.

P: VAB (12/2005): 3 952 641,65 €

P: Nº de Trabalhadores (12/2005): 142

Produtividade: 27 835,5 €