

**O PERFIL DE UM LÍDER –  
O FUTURO DA DELTA CAFÉS**

Daniela Cristina Pinela Barroso

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientadora:  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Alexandra Fernandes,  
Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e  
Gestão Geral

Abril 2012

**O PERFIL DE UM LÍDER –  
O FUTURO DA DELTA CAFÉS**

Daniela Cristina Pinela Barroso

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientadora:  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Alexandra Fernandes,  
Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e  
Gestão Geral

Abril 2012

## **Resumo**

O presente estudo tem como objectivo principal comparar o perfil de liderança do fundador da Delta Cafés, Comendador Rui Nabeiro, com os dos seus possíveis sucessores e perceber qual poderá ser o futuro da organização, quando estes passarem à liderança da mesma. Para tal, foi realizado um estudo em torno da Liderança e da sua ligação com a Cultura Organizacional e as Empresas Familiares. Recorreu-se ao método do estudo de caso, tendo sido realizada uma entrevista ao fundador e ao possível sucessor, e aplicado um questionário do Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn, 1991). Após a análise dos mesmos, foram traçados e comparados ambos os perfis. A nível da liderança transaccional/ transformacional, avô e neto demonstram ser transformacionais, ainda que com diferenças. Em relação ao questionário aplicado, verificou-se que o fundador demonstra de forma significativa várias vertentes na sua liderança, como líder facilitador e mentor e líder produtor e director, ao passo que o neto é maioritariamente produtor e director. De acordo com esta análise foi possível constatar alguns aspectos referentes ao futuro da liderança da empresa. O valor desta investigação reside em tentar analisar o modo como uma pessoa diferente do fundador poderá dar continuidade ao negócio, sem comprometer o seu sucesso.

**Palavras-chave:** Liderança, Cultura Organizacional, Sucessão, Empresas Familiares.

**Classificação JEL:** M10, M12, M14

## **Abstract**

This study aims to compare the leadership profile of Delta Cafés founder, Commander Rui Nabeiro, with his potential successors in order to understand what could be the future of the organization, when its leadership is passed. To do so, it was conducted a research on Leadership and its link with both Organizational Culture and Family Businesses. The research method is the case study, having been conducted an interview with the founder and the possible successor and having also been applied a questionnaire of the Competing Values Framework (Quinn, 1991). After the analysis, both profiles were drawn and compared. Referring to transactional/ transformational leadership, grandfather and grandson prove to be transformational, although with differences. Regarding the questionnaire, it was detected that the founder has several strands of leadership such as facilitator and mentor, as well as producer and director and his grandson is mainly a producer and director leader. Through this analysis it was possible to observe some aspects of the company's future leadership. The value of this research lies in analyzing how a different person from the founder will act in order for the business to continue with success.

**Key-words:** Leadership, Organizational Culture, Succession, Family Businesses.

**JEL Classification:** M10, M12, M14

## **Agradecimentos**

Ciente de que a realização deste estudo não teria sido a mesma sem o apoio de algumas pessoas, gostaria de agradecer:

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Doutora Alexandra Fernandes, por todos os conselhos, sugestões, confiança, apoio e estímulo;

Ao Exmo. Sr. Comendador Rui Nabeiro, não só pela possibilidade de poder realizar a tese consigo, mas também pela pessoa que é e pela inspiração que me transmite;

Ao Professor Carlos Dias da Silva, por me ter despertado o interesse pela Liderança e pelas suas sugestões;

À Delta Cafés, pela permissão e ajuda prestada na realização desta investigação, em especial a Teresa Anastácio, pela constante amabilidade e prestabilidade;

Ao André, pelas longas tardes passadas na biblioteca, pelo acompanhamento, entre conversas, sugestões e palavras de motivação;

À Rita, por todas as horas de conversa em torno da tese, pelas sugestões e motivação;

À Ana, pela sua amizade, apoio, sugestões e motivação.

À Joana, pelo interesse, apoio e ajuda, extremamente importantes na fase final.

A todas as pessoas que me acompanharam directa ou indirectamente ao longo destes meses, na prossecução de mais uma etapa.

*Às minhas origens.*

*"O homem é do tamanho do seu sonho."*

Fernando Pessoa

## Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico .....	4
1. Liderança .....	4
1.1. Evolução e conceito .....	4
1.2. Importância a nível organizacional.....	6
1.3. Liderança e eficácia .....	7
1.4. Evolução das teorias de Liderança.....	8
1.4.1. Teoria dos Traços .....	9
1.4.2. Teoria Comportamental.....	9
1.4.3. Teoria Situacional.....	10
1.5. Abordagens mais recentes .....	11
1.5.1. Liderança Transaccional.....	12
1.5.2. Liderança Transformacional.....	13
1.5.3. Liderança Carismática .....	16
1.5.3.1. O Carisma e a Problemática da Sucessão.....	19
2. Liderança e Cultura Organizacional.....	20
2.1. O Modelo dos Valores Contrastantes .....	22
3. Liderança e Empresas Familiares .....	25
3.1. Conceito de Empresa Familiar .....	25
3.2. O processo de sucessão.....	27
3.2.1. O fundador.....	29
3.2.2. O(s) Descendente(s) / Sucessor(es).....	31
Capítulo II – Método .....	34
4. Método.....	34
4.1. Estratégia de investigação .....	34
4.2. Contexto de recolha de dados.....	34
4.2.1. Caracterização da empresa .....	34
4.2.1.1. Historial.....	34
4.2.1.2. Missão .....	38
4.2.1.3. Valores .....	38
4.2.1.4. Filosofia de Gestão.....	38
4.2.1.5. Estratégia.....	39
4.3. Processo de amostragem .....	39
4.4. Técnicas de Recolha de Dados.....	39

4.5. Procedimento de recolha de dados .....	40
4.6. Técnicas de análise de dados.....	41
Capítulo III – Resultados .....	42
5. Resultados.....	42
5.1. Perfil do fundador - Comendador Rui Nabeiro .....	42
5.2. Perfil do possível sucessor – Ivan Nabeiro .....	54
5.3. Discussão dos resultados .....	64
Conclusões.....	76
Referências Bibliográficas.....	82
Anexos.....	86
Anexo 1 - Historial da Organização .....	87
Anexo 2 - Guião de Entrevista ao Comendador Rui Nabeiro .....	89
Anexo 3 - Guião de Entrevista a Ivan Nabeiro.....	91
Anexo 4 - Modelo dos Valores Contrastantes - Avaliação dos Comportamentos Empresariais - Perspectiva Pessoal.....	93
Anexo 5 - Entrevista ao Comendador Rui Nabeiro.....	95
Anexo 6 - Entrevista a Ivan Nabeiro .....	108
Anexo 7 – Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	117
Anexo 8 – Cálculo dos Resultados da aplicação do Modelo dos Valores Contrastantes - Avaliação dos Comportamentos Empresariais - Perspectiva Pessoal .....	134

### Índice de Ilustrações

Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes. Fonte: Quinn, 1991 .....	23
Gráfico 1 - Papéis de Liderança de Quinn – Comendador Rui Nabeiro	49
Gráfico 2 - Papéis de Liderança de Quinn - Ivan Nabeiro .....	59
Gráfico 3 - Papéis de Liderança de Quinn – Comendador Rui Nabeiro <i>versus</i> Ivan Nabeiro .....	68
Tabela 1 - Tabela resumo com elementos transaccionais/ transformacionais da liderança do Comendador Rui Nabeiro	48
Tabela 2 - Tabela resumo com elementos transaccionais/ transformacionais da liderança de Ivan Nabeiro .....	58
Tabela 3 - Tipo de Liderança do Comendador Rui Nabeiro <i>versus</i> Ivan Nabeiro .....	65
Tabela 4 - Grelha de Análise de Conteúdo – Entrevista Comendador Rui Nabeiro ....	117
Tabela 5 - Grelha de Análise de Conteúdo – Entrevista Ivan Nabeiro.....	125

## **Introdução**

O presente estudo tem como propósito comparar o perfil de liderança do fundador da Delta Cafés, Comendador Rui Nabeiro, com os dos seus possíveis sucessores e perceber qual poderá ser o futuro da organização, quando estes passarem à liderança da mesma. Em complemento a este objectivo principal, colocam-se também algumas questões de investigação:

1. Que desafios se colocam ao sucessor para manter o mesmo êxito que teve o fundador?
2. Quais os aspectos a que o sucessor tem de estar atento para dar continuidade ao negócio com eficácia?
3. De que modo o sucessor poderá dar continuidade ao negócio sem comprometer o seu sucesso, sendo que é uma pessoa diferente do fundador?

Deste modo, torna-se essencial perceber qual a relevância de estudar as temáticas da liderança e sucessão numa empresa familiar. Esta relevância reside na importância cada vez mais crescente das mesmas.

Por um lado, as empresas familiares assumem uma presença cada vez mais significativa, já que, a nível mundial, representam cerca de 65% a 80% do total do tecido empresarial, desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas. Representam também grande parte da produção do PIB (produto interno bruto) de cada país, conforme Gersick, Davis, McColim e Lansberg (1998). A nível nacional constituem, segundo a APEF (Associação Portuguesa de Empresas Familiares) 80% do tecido empresarial e contribuem em cerca de 60% para o PIB nacional.<sup>1</sup>

Por outro lado, de acordo com Yukl (1989), vários autores defendem que a liderança é uma determinante da eficácia de uma organização. Esta afirmação é sustentada por Bennis e Nanus (1985) que acreditam que a liderança é a grande força por detrás do sucesso das organizações, crendo do mesmo modo que esta é necessária para ajudar as organizações a desenvolver uma nova visão daquilo que podem vir a ser e, assim, mobilizar a mudança organizacional, indo de encontro a essa nova visão.

---

<sup>1</sup> Associação Portuguesa das Empresas Familiares, dados de 2008.



A problemática que se coloca no desenrolar desta tese é, precisamente, o momento em que essa liderança necessita ser transmitida do fundador da organização para os seus sucessores uma vez que, de acordo com Yukl (1989), se se considera que a liderança é importante, então as mudanças na liderança de topo também deverão ser associadas a mudanças na *performance* da organização.

De facto, como afirma Cabrera-Suárez (2005: 73) “(...) um dos problemas principais das empresas familiares está relacionado com a sucessão da liderança e o desenvolvimento de sucessores capazes”. Muitas empresas correm perigo no momento da sucessão, sendo que muitas não lhe resistem.

Esta situação dá-se devido à importância do fundador da organização, que é visto como um líder, sendo esse o caso da Delta Cafés. Ainda que o momento da sucessão seja muito importante e necessite ser bem planeado, conforme refere Ceynowa (1999), muitas vezes as pessoas que trabalham nas empresas familiares, mesmo compreendendo que é necessário ter em conta a competência e o *commitment* para escolher o próximo líder, caem no erro de escolher uma pessoa que seja o mais semelhante ao fundador, pelo sucesso. Isto é, procuram por um clone do seu fundador para tomar posse do negócio, devido ao seu sucesso, mas não têm em conta outros factores que podem afectar bastante uma sucessão eficaz e até mesmo o futuro da empresa.

Para tal contribui também, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2011), estarmos numa era em que apenas a descontinuidade é uma constante. De facto, todo o conhecimento do mundo não impediu que se instalasse uma crise económica global sendo que, actualmente as organizações exigem um tipo de líder diferente – aquele que tome decisões sabendo que os resultados devem ser bons para a organização e também para a sociedade. Os líderes devem ter um propósito mais elevado em mente.

Assim sendo, esta investigação sustenta a sua importância ao aliar o tópico da liderança nas organizações ao momento em que esta necessita ser transmitida do fundador para os seus possíveis sucessores, que poderão, ou não, vir a ser líderes eficazes.

A empresa escolhida para retratar este tema foi a Delta Cafés, uma grande empresa familiar portuguesa cujo fundador, Comendador Rui Nabeiro, é visto como uma referência a nível nacional. O caso da liderança do Comendador é um exemplo, já que se trata de um homem humilde e com pouca formação que conseguiu criar e liderar um

império a nível nacional e também internacional. Sendo que o Comendador celebrou recentemente os seus 81 anos, a sucessão da liderança da empresa começa a ser um tema muito importante no seu seio, sendo necessário preparar este processo.

Para estudar não só o processo de sucessão dentro da empresa, mas também o perfil de liderança de Rui Nabeiro e de um dos seus possíveis sucessores, recorreu-se ao método do estudo de caso, em que foram conduzidas entrevistas ao fundador e ao possível sucessor. Foram igualmente aplicados questionários, cujos resultados permitiram traçar o perfil dos sujeitos e relacioná-los, aferindo semelhanças e diferenças.

A presente investigação encontra-se estruturada em três capítulos principais, designadamente, enquadramento teórico, método e resultados sendo, posteriormente, apresentadas as conclusões finais da investigação.

O primeiro capítulo - enquadramento teórico - transmite uma abordagem inicial ao tema da liderança, esclarecendo em que consiste e qual a sua importância. Do mesmo modo, apresenta algumas das teorias clássicas da liderança, bem como aquelas que se encaixam no novo paradigma, a que se assiste actualmente. Posteriormente relaciona-se a liderança com a cultura organizacional, apresentando-se o modelo que permitirá avaliar uma vertente da liderança de Rui Nabeiro e do seu possível sucessor. Por último, expor-se-á uma pesquisa relativa às empresas familiares.

O capítulo seguinte - método - expõe a estratégia de investigação seguida neste estudo, explicitando o contexto de recolha de dados, o processo de amostragem, as técnicas de recolha de dados utilizadas, bem como o procedimento para essa recolha e as técnicas de análise desses mesmos dados.

O terceiro capítulo - resultados - centra-se, precisamente, nos resultados que se obtiveram através da análise dos dados recolhidos. É traçado o perfil do Comendador e do seu possível sucessor e, posteriormente, é efectuada uma discussão desses mesmos perfis, contrastando-os.

Por último, enunciam-se as conclusões desta investigação, assim como os resultados obtidos, dando resposta ao objectivo e às questões de investigação formulados. De igual forma, serão apresentadas as limitações deste estudo, bem como algumas recomendações para investigações futuras.

## Capítulo I - Enquadramento Teórico

### 1. Liderança

#### 1.1. Evolução e conceito

O estudo da Liderança é algo realizado desde os primórdios da Humanidade. Sendo ou não tratada pelo nome de “liderança”, esta é uma das mais antigas temáticas do mundo, de acordo com Bass (1990).

Segundo o autor, desde os primórdios que profetas, padres, chefes e reis têm servido como símbolos ou modelos a seguir por outras pessoas. Seja por terem possuído algumas características ou terem praticado algumas acções concretas, estes indivíduos destacaram-se ao longo da História. Deste modo, as sociedades criaram mitos para explicar de uma forma aceitável e plausível a dominância destes líderes e a razão de submissão dos seus seguidores. O autor vai ainda mais longe, e chega a afirmar que o estudo da própria História é o estudo dos líderes, o que eles fizeram e porque o fizeram.

Segundo Bass (1990), a palavra “liderança” é um conceito moderno e sofisticado. Ainda que o dicionário inglês Oxford tenha referenciado a existência da palavra *leader* (líder em português) na língua inglesa por volta do ano de 1300, apenas no século XIX surgiu a palavra *leadership* (liderança), em escritos relacionados com influência política e controlo do Parlamento Britânico. A palavra, não só na língua inglesa como noutras línguas modernas, apenas surgiu em tempos mais recentes. Segundo Jesuíno (1999), o conceito de liderança em português tem como antecedentes a *arte do comando*, de tradição militar.

O estudo científico da liderança apenas começou no século XX, conforme Yukl (1989). De acordo com o autor, a maioria das investigações realizadas têm sido em torno da eficácia da liderança. Os investigadores comportamentais têm tentado descobrir que traços, capacidades, comportamentos, fontes de poder ou aspectos situacionais determinam o quão capaz um líder é de influenciar os seus seguidores e atingir os objectivos grupais. Têm também sido investigadas outras temáticas como, que razões existem para os indivíduos emergirem como líderes e as determinantes da actuação dos mesmos.

Exprimir o significado do conceito de liderança não tem sido fácil ou, pelo menos, consensual. Isto porque, embora existam alguns autores mais referenciados na literatura, não existe nenhum grande autor que tenha conseguido obter uma concordância generalizada, não existindo, assim, uma definição universal na literatura, como indica Bass (1990). Stogdill (1974) afirma que existem tantas definições de liderança quanto os autores que a tentaram definir. Cada autor tem a sua própria perspectiva acerca do conceito de liderança e assim o define, como corrobora Yukl (1989).

Não obstante, existem alguns autores mais referenciados na literatura que expõem as suas definições. De acordo com Bass (1990), a definição de liderança é dada consoante os propósitos a que serve. Yukl (1989) concorda com esta ideia e refere que é melhor usar as várias definições de liderança como fontes de diferentes perspectivas de um fenómeno complexo e multifacetado.

Segundo Jesuíno (1999), a liderança encontra-se associada aos conceitos de poder e de autoridade, devendo-se a Max Weber, nos anos 20, a clarificação desta relação, através do conceito de legitimidade. Weber (1947) afirma que a autoridade seria o poder legítimo, aceite por aqueles sobre os quais é exercida. No entanto, o autor distingue entre dois conceitos, *Macht* (traduzido do alemão para português como *poder*) e *Herrschaft* (podendo ser traduzido como *dominância* ou *liderança*). O poder (*Macht*) é a possibilidade de um indivíduo realizar a sua própria vontade, ainda que haja resistência e a liderança (*Herrschaft*) é a probabilidade de uma ordem ser obedecida de forma voluntária, por parte de um grupo de indivíduos.

Para Bass (1990:19), a liderança é “(...) uma interacção entre dois ou mais membros de um grupo que muitas vezes envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros.” A liderança ocorre, então, quando um membro de um grupo modifica a motivação ou competências de outros elementos do grupo. Com esta definição o autor clarifica que qualquer membro num grupo pode demonstrar algum nível de liderança.

Por seu turno, Burns (1978) define a liderança como um fluxo de relações interpessoais, em que os líderes evocam continuamente estímulos motivacionais dos seguidores e modificam o seu comportamento, conforme a sua aceitação ou atitudes de resistência, num processo interminável de fluxos.

Ainda que existam variadas definições de liderança, Bass (1990) reconhece ser possível compilar alguns aspectos de similaridade entre elas. Deste modo, a liderança tem sido definida como um foco de um processo grupal, como uma questão de personalidade, como um método de induzir obediência, um exercício de influência, um comportamento em particular, uma forma de persuasão e como uma relação de poder. De igual modo, tem sido definida como um instrumento para atingir objectivos, como o efeito de uma interacção, como um papel diferenciador, como a base de uma estrutura ou como a combinação de várias definições.

Também Jesuíno (1999) compila alguns elementos fundamentais que permitem a caracterização dos processos de liderança, desde o conceito de Weber até aos dias de hoje. Exemplo desses elementos são o exercício intencional do poder e influência por parte de um indivíduo, a natureza colectiva do destinatário, isto é, um grupo, a preocupação com os objectivos comuns e a legitimação predominantemente psicológica.

## **1.2. Importância a nível organizacional**

Machiavelli, um estudioso do século XVI, citado por Bass (1990), afirma que não há nada mais difícil de assumir, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto do seu sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem das coisas, algo que o autor considera ser desde já uma descrição dos riscos da liderança e da resistência à mesma.

De acordo com Yukl (1989), vários autores defendem que a liderança é uma determinante da eficácia de uma organização. No entanto, outros autores expressam dúvidas de que os líderes tenham alguma influência substancial na *performance* de uma organização, uma vez que a consideram influenciada por factores que estão fora do controlo do líder, como as condições económicas, as políticas governamentais ou os avanços tecnológicos.

No entanto, Bass (1990) acredita que os líderes fazem, de facto, a diferença. Embora exista algum cepticismo em relação à realidade e à importância da liderança, todos os movimentos políticos ou sociais, para que possam ter lugar, requerem líderes na sua base. Tal não significa que estejamos impreterivelmente perante uma liderança institucionalizada; esta pode ser informal.

Já no sector industrial e da gestão, Maccoby, citado por Bass (1990), afirmava nos anos 70, que alguns factores que fomentam a emergência e necessidade da liderança numa organização, para que esta sobreviva e prospere eram, por exemplo, um aumento da competitividade a nível global, o avanço tecnológico, a mudança de regras governamentais ou a mudança das atitudes dos trabalhadores.

Também Kotter (1988) aponta como uma razão principal da necessidade e da importância da liderança, a intensidade da competitividade que, com as crises económicas, se adensa. Refere ainda que não são só as funções de topo que devem fazer uso da liderança, mas também outros níveis de gestão, profissionais e técnicos.

A importância da liderança também tem sido demonstrada nas pesquisas das ciências sociais, segundo Bass (1990). A liderança tem sido uma das temáticas sujeita a mais investigações, no que diz respeito a traçar os antecedentes do comportamento dos líderes e compreender os factores que contribuem para a eficácia da liderança, tendo surgido nos últimos tempos cada vez mais publicações sobre liderança, sejam elas artigos, revistas, relatórios ou reportagens.

A nível da sucessão numa organização, de acordo com Yukl (1989), se se considera que a liderança é importante, então as mudanças na liderança de topo também deverão ser associadas a mudanças na *performance* da organização. Contudo, o autor indica que ainda não foram realizados estudos suficientes para verificar correctamente esta hipótese.

### **1.3. Liderança e eficácia**

Hersey e Blanchard (1986) advogam que as organizações bem sucedidas têm uma característica que as distingue das organizações mal sucedidas, uma liderança eficaz.

Vários autores na literatura (Bass, 1990; Yukl, 1989; Drucker, 1992) referem a importância de uma *effective leadership*, isto é, de uma liderança eficaz. No entanto, Yukl (1989) aponta que, tal como acontece com a definição de liderança, também a concepção de eficácia do líder varia de autor para autor.

Bass (1990) define a liderança eficaz como a interacção entre os membros de um grupo que inicia e mantém expectativas acrescidas, e a competência de um grupo para resolver problemas ou alcançar objectivos. Além disso, Kotter (1988) acrescenta o factor da

genuinidade da relação que se estabelece entre os indivíduos, ao caminharem para os seus reais melhores interesses de longo-prazo.

A base de uma liderança eficaz é, assim, segundo Drucker (1992), actuar através da missão da organização, definindo-a e estabelecendo-a de modo claro e com visibilidade. Um líder eficaz está ciente de que a sua tarefa, em última instância, é criar energias humanas e uma visão humana. De acordo com o autor, para que exista uma liderança eficaz, é necessário que o líder ganhe a confiança das pessoas; caso contrário não terá seguidores, não podendo, desta forma, tornar-se um líder. O mesmo defendem Bennis, Spreitzer e Cummings (2001), referindo que no coração de uma relação está a confiança. Drucker (1992) diz ainda que as acções de um líder e as suas crenças devem ser congruentes ou, pelo menos, compatíveis. O autor acredita, então, que uma liderança eficaz não é baseada em ser inteligente mas sim, em ser consistente.

Conger (1991), por seu turno, sugere que, no âmago de uma liderança eficaz está a criação de valores que inspirem, dêem significado e insinuem um sentido de propósito nos membros de uma organização.

Já os autores Bennis e Nanus (1985) relacionam o conceito de eficácia com o binómio gestão-liderança. Os autores referem que os gestores são aqueles que fazem as coisas correctamente (*do things right*) e que os líderes são os que fazem as coisas correctas (*do the right thing*). Assim, sumarizam a diferença através das actividades de visão e capacidade crítica – eficácia, face às actividades rotineiras – eficiência.

#### **1.4. Evolução das teorias de Liderança**

Como já referido, a liderança tem sido estudada de diferentes formas, dependendo da concepção de liderança do investigador e das suas preferências metodológicas, como refere Yukl (1989). As teorias de liderança, segundo Bass (1990) têm tentado explicar os factores que estão, quer na emergência da liderança, quer na natureza da mesma e suas consequências. As diferentes teorias exibem a interacção entre as variáveis que estão supostamente envolvidas nas mesmas.

Segundo Yukl (1989), quase todas as pesquisas em torno da liderança podem ser aglomeradas em três grandes abordagens: a teoria dos traços, a teoria comportamental e a teoria situacional.

### **1.4.1. Teoria dos Traços**

Até aos anos 40, a maioria dos estudos científicos em torno dos líderes e da liderança focaram-se nos traços individuais, de acordo com Bass (1990). As questões que se colocavam eram relativas aos traços que distinguem os líderes dos outros indivíduos e qual a dimensão dessas diferenças.

A preocupação desta teoria foi ainda, segundo Gomes e Cruz (2007), tentar identificar os atributos pessoais de pessoas em cargos de chefia, de forma a estabelecer um padrão que diferenciase os líderes dos não-líderes.

A teoria dos traços, de acordo com Yukl (1989), enfatiza, assim, os atributos pessoais dos líderes. A pesquisa mais clássica focou-se com maior ênfase, como referido, em traços pessoais ou uma inteligência geral. Hoje em dia, a pesquisa centra-se mais na motivação, na gestão e em capacidades específicas, o que pode ser considerado um avanço nesta teoria. Os investigadores tentam, deste modo, relacionar traços individuais com requisitos mais específicos para determinado papel em diferentes posições de gestão.

Ainda assim, Yukl e Van Fleet (1990) apontam que esta teoria apenas nos permite saber que tipo de pessoa é mais provável ocupar uma posição de liderança; não nos diz, no entanto, que tipo de pessoa será bem sucedida como líder, o que se revela uma limitação da teoria. Os autores encontram ainda uma ligação com a teoria situacional, proferindo que, do ponto de vista desta, a importância relativa dos diferentes traços para uma liderança eficaz depende, em parte, da situação de liderança.

De acordo com a pesquisa efectuada, Yukl e Van Fleet (1990) resumem alguns traços que parecem estar relacionados com uma gestão eficaz e promissora como: um alto nível de energia, tolerância ao stress, integridade, maturidade emocional e auto-confiança.

### **1.4.2. Teoria Comportamental**

A teoria comportamental ganhou mais importância e visibilidade por parte dos autores nos anos 50, segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), como resultado da incapacidade da teoria dos traços em explicar a eficácia da liderança.



Segundo Gomes e Cruz (2007), o foco de interesse desta teoria centrou-se naquilo que as chefias faziam no desenrolar normal das suas funções, pretendendo-se determinar que comportamentos se correlacionavam mais fortemente com a eficácia.

Deste modo, a teoria comportamental, como corrobora Yukl (1989), assenta no que os líderes realmente fazem no seu trabalho, isto é, os seus comportamentos. Pesquisas anteriores, como referido, focaram-se em padrões de actividades e como os gestores passavam o seu tempo; já as pesquisas mais recentes têm examinado o conteúdo das actividades de gestão, utilizando categorias para diferentes papéis de gestão, funções ou práticas.

Os líderes, de acordo com Yukl e Van Fleet (1990), podem ser vistos, com base no seu comportamento, como orientados para a tarefa (*task-oriented*) ou orientados para as pessoas/relacionamento (*people-oriented*). A orientação para a tarefa, segundo Cunha *et al.* (2007), designa-se pelo grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos. A orientação para as pessoas define-se como o grau em que o líder age de forma amistosa e apoiante, e se preocupa com os subordinados e o seu bem-estar. De acordo com Yukl e Van Fleet (1990), um líder eficaz é aquele que conjuga ambas as vertentes, demonstrando uma preocupação no seu comportamento com a tarefa, mas também com as pessoas que realizam a tarefa.

Uma perspectiva diferente foi baseada nos deveres de comportamento e responsabilidades requeridas em diferentes posições de gestão, de acordo com Cunha *et al.* (2007). Ainda, outra linha de investigação comportamental tem tentado identificar diferenças nos padrões comportamentais de líderes eficazes e não eficazes.

### **1.4.3. Teoria Situacional**

De acordo com Yukl (1989), a teoria situacional sustenta a importância de factores situacionais para o exercício da liderança, tais como, a autoridade do líder e sua discricção, a natureza do trabalho desempenhado pela unidade do líder, a motivação e habilidades dos seus subordinados e a natureza do ambiente externo, entre outros.

Segundo o autor, uma das linhas de pesquisa da teoria assenta em que o comportamento do líder é uma variável dependente e os investigadores tentam perceber como uma

situação concreta o influencia. Segundo Yukl e Van Fleet (1990), os líderes adaptam o seu comportamento consoante os requisitos do seu papel, restrições e exigências da situação de liderança.

Noutra subcategoria da teoria situacional, segundo Yukl (1989), tentam identificar-se os aspectos de uma situação que moderam a relação entre os traços do líder e o seu comportamento. A premissa é de que diferentes padrões comportamentais e diferentes traços podem ser eficazes em diferentes situações, e que o mesmo padrão comportamental não é o ideal para todas as situações. Esta linha de pensamento é denominada por abordagem contingencial, uma vez que os efeitos do comportamento do líder são contingentes da situação.

Alguns autores mais conhecidos desta teoria, segundo Hersey e Blanchard (1986), são Fred Fiedler, House (1971), com a sua *Path-Goal Theory* e os próprios autores Hersey e Blanchard que, segundo Cunha *et al.* (2007), desenharam um modelo tendo em conta o comportamento do líder, isto é, orientação para a tarefa ou para as pessoas, e tendo em conta a maturidade dos subordinados.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não como uma potencialidade adquirida de forma inata. Os autores sustentam que, tendo como base esta perspectiva, com ênfase no comportamento e no ambiente, é possível treinar líderes a adoptarem diferentes estilos comportamentais, consoante as diversas situações.

No entanto, Yukl e Van Fleet (1990) encontram algumas limitações nesta teoria, ao referirem que as variáveis-chave que influenciam a liderança são definidas de uma forma muito ampla e são difíceis de operacionalizar e medir.

Ainda que nos últimos 40 anos de pesquisa tenha prevalecido um padrão de segmentação das abordagens da liderança, segundo Yukl (1989), o número de estudos que deixa em aberto a convergência das diferentes abordagens tem vindo a aumentar cada vez mais.

### **1.5. Abordagens mais recentes**

A teoria da *liderança transaccional*, conforme refere Bass (1990), surge num pólo contrário ao da *liderança transformacional*.

Noutra perspectiva, de acordo com Yukl (1989), os termos *liderança transformacional* e *liderança carismática* referem-se ao processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e nas suposições dos membros da organização e construir *commitment* para com a missão e objectivos da organização.

A liderança transformacional tem sido definida, normalmente, de forma mais abrangente do que a liderança carismática, mas ainda existem algumas sobreposições entre os dois conceitos, sendo que Conger (1999) chega mesmo a chamar-lhes teorias “irmãs”.

### **1.5.1. Liderança Transaccional**

Na perspectiva de Bass (1990), a liderança transaccional é uma liderança que envolve uma transacção ou troca entre o líder e o liderado, isto é, um reforço contingente. Nesta vertente, o líder troca promessas de recompensas e benefícios aos subordinados, em retorno do cumprimento do acordado entre o líder e os mesmos. Esta é uma abordagem distinta da liderança que motiva os seguidores a trabalhar para atingirem objectivos transcendentais e que estimula as necessidades de ordem mais elevada, como refere Bass (1985).

Os autores Bennis e Nanus (1985) opinam, de igual forma, que a liderança é uma transacção entre líder e seguidores. No entanto, esta não tem, necessariamente, de ser uma má liderança, uma vez que o líder não existiria sem transacções com os seus seguidores e vice-versa. Ainda assim, os autores reconhecem que esta transacção/interacção entre o líder e seguidores é tacitamente mais complicada do que um simples comando, fazendo referência à liderança transformacional.

Gomes e Cruz (2007) referem como base da actuação do líder transaccional, a legitimidade e autoridade que lhe foram concedidas formalmente para exercer o poder, enfatizando as regras e as normas estabelecidas e chamando a atenção para o cumprimento das mesmas e das tarefas previamente estabelecidas.

Atentando ao carácter da relação do líder transaccional como os seus seguidores, Bass (1985) descreve algumas acções prováveis. Uma dessas acções transmite-se no facto do líder reconhecer o que os subordinados querem obter pelo seu trabalho e tentar que os mesmos o obtenham, no caso de alcançarem a *performance* requerida. Por outro lado,

existe uma troca de recompensas (e promessas de recompensas) pelo esforço dos subordinados. O líder revela, ainda, ser compreensivo quanto às necessidades imediatas dos seus subordinados, caso estas possam ser supridas pelo trabalho que realizam.

De acordo com o autor, os líderes transaccionais servem para reconhecer e clarificar aos subordinados o papel e os requisitos de uma função, para que estes alcancem os resultados desejados. Este esclarecimento dá aos subordinados a confiança suficiente para empregarem o esforço necessário. O autor acrescenta ainda o facto de os líderes transaccionais se concentrarem apenas no compromisso, na intriga e no controlo, porque se focam apenas no processo.

Assim, Bass (1985) conclui que a liderança transaccional procura uma relação de custo – benefício, isto é, uma troca económica que faça jus às necessidades materiais e psicológicas actuais dos subordinados, em troca de serviços acordados e prestados pelos mesmos.

Bass (1990) concretiza no seu modelo dois elementos integrantes da liderança transaccional, o reforço contingente (utilização de consequências positivas pelos bons desempenhos demonstrados pelos subordinados) e o *management-by-exception* (o líder só actua quando as coisas não correm como esperado). No seu modelo, o autor cita ainda os elementos do líder transformacional, que podem ser encontrados no próximo tópico.

### **1.5.2. Liderança Transformacional**

A liderança transformacional, segundo Cunha *et al.* (2007), refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam um aumento no empenho dos subordinados e os induzem a ultrapassar os seus próprios interesses, em benefício dos objectivos da organização.

De acordo com os autores, a origem da teoria transformacional deve-se ao trabalho de Burns, no âmbito do estudo dos líderes políticos. Burns (1978) define a liderança transformacional como um processo em que o líder e os seguidores se elevam mutuamente para níveis superiores de moralidade e motivação. Os líderes transformacionais procuram aumentar a consciência dos seguidores ao apelarem a ideais mais elevados e a valores morais como a liberdade, justiça, ou humanidade. Para o

autor, este tipo de liderança pode ser exibida por qualquer pessoa numa organização, independentemente da posição que ocupa.

Burns (1978) contrasta a liderança transformacional com a transaccional. Esta apela mais ao interesse próprio, suscitando competitividade e envolvendo também valores que, no entanto, se referem a um processo de troca, como a honestidade, responsabilidade ou reciprocidade. A liderança transformacional assenta na modelação, expressão e mediação de conflitos entre grupos de pessoas, para além de motivá-las.

Dois autores que também, desde cedo, se dedicaram ao estudo da liderança transformacional e transaccional foram Bennis e Nanus (1985), confessando as contribuições de Burns para os seus trabalhos. Os autores introduzem o conceito de poder para melhor explicitarem o papel da liderança transformacional, crendo que o poder tem sido, ao longo dos tempos, mal usado. A nível histórico, os líderes mais conhecidos controlaram em vez de organizarem, aplicaram repressão em vez de expressão e mantiveram os seus seguidores em estagnação, ao invés de evolução. Desta forma, os autores definem o poder como a energia básica que é necessária para criar e manter a acção, ou a capacidade de transpor as intenções para a realidade e mantê-las. É aqui que Bennis e Nanus (1985) encaixam a liderança transformacional, ao referirem que esta é o uso sábio do poder.

Os autores defendem ainda que os líderes transformacionais não nascem já o sendo, emergindo quando as organizações enfrentam novos problemas e complexidades que não podem ser resolvidas sem uma orientação. Os líderes transformacionais assumem, assim, a responsabilidade de remodelarem as práticas organizacionais, para que as organizações se adaptem às mudanças no ambiente. Os líderes dirigem também as mudanças organizacionais que constroem a confiança e o *empowerment* dos seus trabalhadores, e ultrapassam a resistência à mudança, criando visões do futuro que evoquem também confiança.

Por outro lado, a liderança transformacional é definida por Bass (1985) em termos dos seus efeitos sobre os seguidores, que sentem confiança, admiração, lealdade e respeito em relação ao líder e motivados a fazerem mais do que é originalmente esperado. O líder pode transformar os seus seguidores tornando-os mais conscientes da importância

e valor das suas tarefas, induzindo-os a transcenderem o seu interesse pessoal, a favor da organização ou equipa, activando as suas necessidades de ordem mais elevada.

Também Bennis e Nanus (1985) concretizam alguns dos efeitos dos líderes transformacionais sobre os seguidores, criando nos outros um sentido de confiança e de elevadas expectativas, como já mencionado. São ainda apontados como tendo uma sensatez emocional, entusiasmando as pessoas, sendo espontâneos, tendo imaginação e uma capacidade ilimitada de aprender novos comportamentos.

Em relação ao binómio transformacional-carismático, Bass (1985) apresenta o carisma, não como sendo um outro tipo de liderança, mas como sendo um ingrediente necessário à liderança transformacional, integrando-o nesta. Ainda assim, o autor refere que o carisma, por si só, não é suficiente para o processo transformacional. O autor crê que a ligação emocional profunda que caracteriza a relação entre o líder carismático e os seus seguidores pode estar presente quando a liderança transformacional ocorre. No entanto, pode distinguir-se uma classe de pessoas carismáticas que não são transformacionais na sua influência como, por exemplo, actores ou músicos. O líder com carisma alcança, portanto, uma influência generalizada que é transformacional, já que transcende a situação imediata e as trocas usuais de complacência com promessas de recompensas racionais ou ameaças de punição.

Ainda, contrastando a liderança transaccional com a transformacional, Bass (1985) vê a primeira como uma troca de recompensas pelo cumprimento com o estabelecido, não só incluindo o uso de incentivos e recompensas para influenciar a motivação, mas também clarificando o trabalho requerido, para obter recompensas. Ainda assim, o autor não vê a liderança transaccional e a transformacional como mutuamente exclusivas já que, o mesmo líder pode usar ambos os tipos de liderança, consoante a que se adequar a diferentes situações.

Rego e Cunha (2010) construíram um quadro, sintetizando os comportamentos dos líderes autenticamente transformacionais, baseados nos escritos de Bass (1990). O autor dividiu estes comportamentos em quatro dimensões: - influência generalizada ou carisma - apelo à fraternidade, ao auto-sacrifício, à honestidade, à autenticidade, e à confiança; - inspiração - apelo a valores como a lealdade, a justiça, a harmonia, o trabalho sério, focando-se no desenvolvimento dos colaboradores; - estimulação

intelectual - tolerância e fomento da expressão de diferentes opiniões, em que se ajuda os colaboradores a gerarem soluções criativas e, por fim, - consideração individualizada - o líder trata cada seguidor como um indivíduo e proporciona-lhe apoio, mentoria, e oportunidades de crescimento.

Bass (1985) enfatiza que é a liderança transformacional que pode trazer grandes diferenças e grandes mudanças nos grupos, organizações e sociedade. Para este efeito o líder deve ter visão, auto-confiança e força interior para argumentar com sucesso aquilo que ele vê como certo ou bom, não aquilo que é vulgar ou aceitável, de acordo com os padrões estabelecidos na sociedade. No entanto, o autor alerta que se deve ter em atenção a liderança transformacional, uma vez que, nem toda a liderança transformacional é uma liderança benéfica, referindo, como exemplo, o caso de Adolf Hitler, considerado pela História uma influência maligna.

O autor elucida ainda o facto de que ser um líder transaccional é a opção fácil e de que ser um líder transformacional é o caminho mais difícil de perseguir. Não obstante, tal não significa que um líder transaccional não possa ser eficaz, através da negociação de acordos com os seus subordinados e recompensas contingentes.

Bennis e Nanus (1985) reforçam a opinião de Bass, ao afirmarem não existir nada que sirva melhor uma organização como uma liderança transformacional, que saiba o que quer, comunica essas intenções, posiciona-se correctamente e promove o *empowerment* da sua força de trabalho.

### **1.5.3. Liderança Carismática**

A palavra carisma tem origem etimológica na palavra grega *Kharisma*, que significa um dom inspirado divinamente, como a habilidade para realizar milagres ou prever eventos futuros, de acordo com Yukl (1989). Foi inicialmente atribuído a figuras mitológicas, para justificar acontecimentos que não tinham uma explicação lógica, tendo sido mais tarde adoptado pela religião católica, descrevendo talentos humanos concedidos por Deus, como sustentam Gomes e Cruz (2007).

Uma das primeiras e mais importantes definições de carisma foi elaborada por Max Weber que, segundo Reto e Lopes (1991), distingue três tipos de autoridade: autoridade tradicional (baseada em estatutos sociais holísticos ou hierárquicos), autoridade

racional-legal (derivada de competências pertinentes em cada situação e legitimada socialmente) e a autoridade carismática (baseada em características pessoais distintivas do indivíduo). Desta forma, distinguindo os diversos tipos de autoridade, Weber (1947) define o carisma como uma forma de influência baseada, não na autoridade da posição nem tradição, mas sim baseada nas percepções dos seguidores de que o líder é dotado de qualidades excepcionais. Como refere Weber (1947: 359) “O que é mesmo importante é como o indivíduo é, de facto, percebido por aqueles sujeitos à autoridade carismática, pelos seus seguidores ou discípulos”.

De acordo com o autor, o carisma é uma qualidade que, quando possuída por alguém, o faz situar-se à margem dos homens comuns e é tido como possuindo poderes sobre-humanos ou sobrenaturais, ou como referido acima, qualidades excepcionais. Reto e Lopes (1991) complementam que, quando Weber introduz o conceito de carisma, não é tanto na vertente de o opor à razão, por causa da componente divina e sobrenatural, mas sim como hipótese explicativa da capacidade inovadora e inventiva que a autoridade tradicional não podia desempenhar na altura, nem a razão conseguia explicar.

Embora Weber não tenha conceptualizado um modelo teórico sobre o carisma, de acordo com Conger e Kanungo (1998) podem destacar-se alguns elementos da liderança carismática. A condição em que tipicamente surge é numa crise (seja um contexto de mudança ou turbulência), um requisito para a sua manutenção é o sucesso, o seu efeito com o tempo é que se institucionalize, e alguns dos meios através dos quais os líderes exercem a sua autoridade são o poder do discurso, o heroísmo e habilidades mágicas.

Yukl (1989) refere que o carisma, só muito recentemente, desde os anos 80, começou a ser considerado e explorado na literatura, no que diz respeito à liderança organizacional. De acordo com o autor, o carisma continua a ser definido e utilizado de maneiras diferentes por diferentes autores, mas tem havido alguma convergência perante uma concepção relacional e de interacção.

O autor suporta ainda a teoria inicial de Weber, mencionando que o carisma resulta das percepções dos seguidores em relação às qualidades e comportamentos do líder. Estas percepções são influenciadas pelo contexto da situação e pelas necessidades individuais e colectivas dos seguidores.



Noutra perspectiva, House e Klein (1995) definiram o carisma como o resultado da união de três elementos: - uma faísca - o líder, com as suas qualidades carismáticas, - o material inflamável - os seguidores, susceptíveis ao carisma e - oxigénio- o ambiente envolvente. Quando estes elementos se encontram presentes dá-se a combustão - carisma.

House (1977) foi um dos primeiros autores a tentar conceptualizar a liderança carismática num único modelo, como referem Gomes e Cruz (2007). A sua teoria identifica como os líderes carismáticos se comportam, como se diferenciam dos outros indivíduos e as condições em que existe mais probabilidade de se desenvolverem. Esta teoria inclui, assim, os traços do líder, o seu comportamento, o efeito sobre os seguidores e as condições facilitadoras.

A teoria de Bass (1985) corrobora a teoria de House, mas acrescenta alguns antecedentes, atributos do líder e consequências da liderança carismática. De acordo com o autor, os líderes carismáticos são mais do que confiantes nas suas crenças, eles vêm-se como tendo um propósito e destino sobrenaturais. Por sua vez, os seguidores, não só confiam e respeitam o líder, como idolatram-no e adoram-no como um herói sobrenatural e uma figura espiritual.

Por outro lado, os autores Conger e Kanungo (1987) expõem uma teoria em que apontam o carisma como um fenómeno atribucional. No entanto, o comportamento do líder não é visto como factor único de explicação da liderança carismática e os autores também consideram que o contexto da situação condiciona a mesma.

Uma visão menos positiva do carisma é apresentada por Drucker (1992). O autor denota que uma liderança eficaz não depende do carisma, crendo que este pode arruinar os líderes, ao torna-los inflexíveis, convencidos de que são infalíveis e de que não necessitam mudar. O mesmo sustentam Rego e Cunha (2010), recordando que alguns líderes mais conhecidos da História foram tiranos, egomaníacos e fracos gestores, perpetuando-se no poder, subestimando os riscos das suas acções e prejudicando as organizações.

Bass (1990) conclui que há dois atributos que devem ser vistos como essenciais numa relação carismática: o líder deve ser uma pessoa com convicções fortes, determinado,

confiante e emocionalmente expressivo e os seus seguidores devem querer identificar-se com o líder enquanto pessoa, quer estejam ou não numa crise.

#### **1.5.3.1. O Carisma e a Problemática da Sucessão**

Segundo Conger e Kanungo (1998), como alguns líderes carismáticos têm um carácter muito forte, é comum emergirem alguns problemas na sucessão.

Normalmente estes líderes criam uma dependência nos seus seguidores, que podem não vir a desenvolver capacidades de liderança. Ainda que o líder carismático possa mentorar os seus subordinados, é difícil para ele desenvolver nos outros um poder igual para serem líderes. Outra possível causa para a problemática da sucessão é a necessidade do líder ser o principal decisor dentro da organização, o que o encoraja a centralizar as decisões importantes em si, não treinando os seus seguidores.

Desta forma, cria-se um dilema para o sucessor do líder a nível das expectativas e das novas competências que deve possuir. Por exemplo, para certas posições são solicitadas determinadas capacidades, mas o sucessor do líder pode ter tido poucas oportunidades de as desenvolver e ter desenvolvido outras. Se o sucessor do líder se continuar a focar nessas capacidades, por exemplo, de produção, poderá estar a negligenciar as que são realmente importantes, como as estratégicas. O mesmo reforça Ceynowa (1999), dizendo que na determinação do próximo líder é importante que este desenvolva capacidades complementares àquelas que já possui.

A formação e desenvolvimento destas capacidades, de acordo com Stavrou, Kleanthous e Anastasiou (2005), devem ser asseguradas pelo fundador, uma vez que é do seu interesse que o seu sucessor possua os valores apropriados, bem como as capacidades e motivação para se juntar à organização e a liderar. No caso de sucessão hereditária, como afirma Cabrera-Suárez (2005), a qualidade da relação pai-filho é muito importante pois pode afectar a capacidade do fundador para ensinar, e a capacidade do filho para aprender. O filho deverá continuar o processo de aprendizagem ao longo da sua carreira, para que as competências de liderança sejam, e continuem a ser, desenvolvidas.

O líder carismático, segundo Bass (1985) deve reconhecer que não ficará na organização para sempre e que se deve preparar activamente para a sucessão,

assegurando-se de que a preparação de alguém envolve o desenvolvimento de experiências que aumentem as novas capacidades necessárias.

Conger (1999) afirma que, no momento da sucessão, embora se possa estabelecer uma “demanda carismática”, é muito improvável que se vá encontrar outro líder carismático que substitua o líder original. Normalmente, o que ocorre é que o líder original é substituído por outro mais orientado para a gestão.

Uma das soluções para a sucessão, segundo Weber (1947) seria o facto de o carisma poder ser hereditário. No entanto, o autor admite que o reconhecimento do líder já não seria devido às suas qualidades carismáticas, mas sim devido à legitimidade da posição que herdou com a sucessão. Assim, Weber (1947: 367) é peremptório ao afirmar que “(...) o carisma só pode ser despertado e testado, não pode ser aprendido ou ensinado”.

## **2. Liderança e Cultura Organizacional**

Para Yukl (1989), uma fonte importante de compreensão da dinâmica da liderança é proporcionada pela pesquisa e teoria sobre cultura organizacional.

Um dos grandes autores da cultura, Schein (1985), define-a como os pressupostos básicos e crenças partilhadas pelos membros de um grupo ou organização. Esta cultura é aprendida, evolui com novas experiências, e pode ser modificada se se entender a dinâmica do processo de aprendizagem. Outro autor da área, Hofstede (1984), define a cultura como a programação colectiva da mente, que distingue os membros de um grupo de outro. De igual modo, refere que a cultura representa para um grupo aquilo que a personalidade é para uma pessoa pois, envolvendo um conjunto de características pessoais e sua interacção, determina a forma de resposta de um grupo face ao ambiente em que se insere.

Segundo Schein (1985), a cultura organizacional é criada pelos líderes e uma das funções mais decisivas da liderança pode ser, precisamente, a criação, gestão e, se se tornar necessário, a destruição da cultura. Para o autor, a cultura e a liderança “andam de mãos dadas”, sendo cada uma o lado de uma mesma moeda, não podendo ser entendidas isoladamente. Os autores Bennis e Nanus (1985) também fazem a ponte entre a cultura e a liderança, ao referirem que todas as organizações dependem da

existência de significados partilhados e interpretações da realidade, que facilitem a coordenação das acções. As acções e símbolos da liderança enquadram e mobilizam significado, sendo que os líderes articulam e definem o que anteriormente tinha permanecido como implícito ou não dito. Assim, um factor essencial da liderança é a capacidade de organizar e influenciar um significado para os membros de uma organização.

Bass (1985) relaciona a cultura organizacional com o tipo de líder transaccional e transformacional. O autor afirma que o líder transaccional actua sobre a cultura como ela existe, mas o líder transformacional age de forma a modificá-la. O líder transaccional aceita sobre o que se pode falar, aceita grupos e identidades próprias como estão actualmente definidos, as normas sobre os trabalhos em grupo, crenças sobre religião, ideologia, moralidade e ética. Por outro lado, o líder transformacional modifica sobre o que se pode falar, altera os grupos e as identidades próprias, as normas, as crenças, inventando e introduzindo avanços a nível cultural.

O autor afirma ainda que, embora o fundador da organização tenha uma personalidade e talentos que se reflectem na organização, assim como os seus valores, visão do futuro e suposições pessoais se integram na cultura organizacional, o líder transformacional eficaz pode distanciar-se do fundador da empresa, em termos temporais.

O momento da sucessão é visto, por Schein (1999), como crítico para a organização, já que envolve um processo complexo quer para o fundador, quer para os possíveis sucessores, subordinados e parceiros comerciais. Para o fundador, o processo é doloroso pois, ainda que possa ser sucedido por um filho ou outro membro familiar em quem confia, está na natureza de um fundador e empreendedor ter dificuldade em deixar aquilo que criou. Ainda que o fundador possa estar a preparar sucessores, deseja manter um nível elevado de controlo, podendo levar a que os sucessores não aprendam, de forma suficiente, as responsabilidades do trabalho.

Por outro lado, segundo o autor, nesta fase a cultura enfrenta um desafio, devendo o processo de sucessão ser desenhado de forma a realçar os aspectos da cultura que proporcionam identidade, competências distintivas e protecção contra a ansiedade.

Schein (1985) enfatiza que as organizações são criadas por pessoas e que os seus criadores, os fundadores, também criam cultura através da articulação das suas próprias

suposições. Além disso, ainda que a cultura de uma organização possa ser uma interação complexa, um atributo e uma propriedade da organização, tudo começou como um atributo do fundador.

Se o fundador ou a sua família ainda forem dominantes na organização, segundo Schein (1999), pode-se esperar pouca alteração na cultura da organização, mas sim um maior esforço para clarificar, integrar, manter e evoluir a cultura, uma vez que esta ainda é primariamente identificada com o fundador.

## **2.1. O Modelo dos Valores Contrastantes**

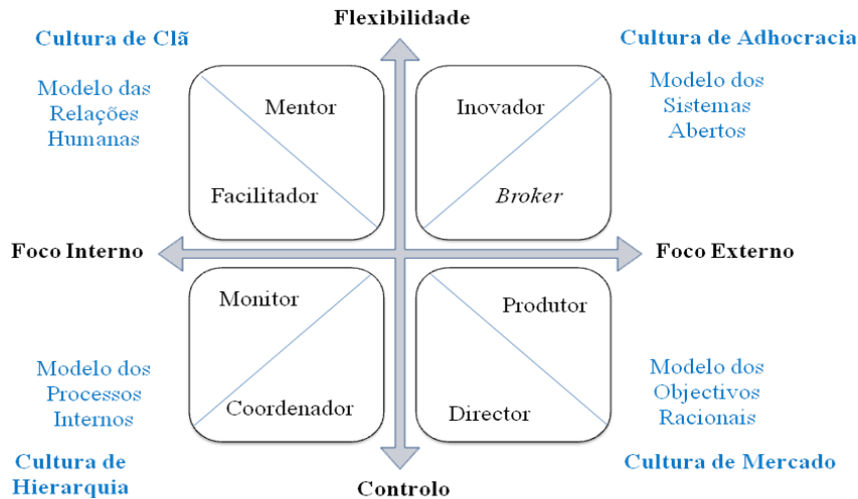
O Modelo dos Valores Contrastantes, criado por Quinn e Cameron nos anos 80, incide na mudança e na redefinição da eficácia organizacional. Este modelo sustenta, para além de diferentes modelos e culturas organizacionais, oito papéis de liderança que podem caracterizar líderes. Assim, a sua aplicação permite desenhar o perfil de liderança de uma determinada pessoa.

O modelo, conforme Quinn (1991) recai sobre os valores e, uma vez que não estamos conscientes das fortes predisposições que possuímos, todos temos valores inconscientes. Como estes tendem a ser algo implícito, a maioria das pessoas não se apercebe de que transporta uma série de preferências ideais, podendo existir vantagens em preferências opostas.

Com o passar do tempo, os indivíduos começam a compreender que existem quadros contrastantes de organização, existindo vantagens e desvantagens em cada um.

No final dos anos 70 / início dos anos 80, vários autores interessaram-se pela temática da eficácia organizacional e, após variados estudos, os resultados demonstraram que os vários autores partilhavam um quadro teórico implícito, um mapa cognitivo. Assim foi formado o Modelo dos Valores Contrastantes.

A figura 1 representa o modelo, que é composto por dois eixos. O eixo vertical varia da flexibilidade para controlo e o eixo horizontal varia do foco interno para o foco externo. Os dois eixos do modelo formam quatro quadrantes, em que cada um representa um de quatro modelos na teoria organizacional.



**Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes. Fonte: Quinn, 1991**

O modelo das relações humanas, com uma ênfase no foco interno e na flexibilidade, sublinha critérios como a coesão e a moral, bem como o desenvolvimento dos recursos humanos, representando uma cultura de Clã.

O modelo dos sistemas abertos, situado no foco externo e na flexibilidade, valoriza critérios como o crescimento, a rapidez, a aquisição de recursos e o apoio externo, caracterizando uma cultura de Adhocracia.

O modelo dos objectivos racionais, envolvendo o foco externo e o controlo, suporta critérios como o planeamento, a definição de objectivos, a produtividade e a eficiência, ilustrando uma cultura de Mercado.

Por último, o modelo dos processos internos, com um foco interno e no controlo, enfatiza a gestão da informação e a comunicação, bem como a estabilidade e controlo, que representam uma cultura de Hierarquia.

Cada modelo tem um extremo oposto; o modelo das relações humanas contrasta com o modelo dos objectivos racionais e o modelo dos sistemas abertos contrasta com o modelo dos processos internos.

Além disso, as relações paralelas que se estabelecem também são importantes. Desta feita, o modelo das relações humanas partilha com o modelo dos sistemas abertos o enfoque na flexibilidade. O modelo dos sistemas abertos e o modelo dos objectivos racionais têm um enfoque externo, respondendo à mudança e à competitividade do mercado. O modelo dos objectivos racionais e o modelo dos processos internos dão

ênfase ao controlo e, por fim, o modelo dos processos internos e o modelo das relações humanas partilham um foco interno, na preocupação pelos sistemas técnicos e humanos da organização.

Este esquema é, assim, denominado de Modelo dos Valores Contrastantes uma vez que, na sua essência, suporta uma mensagem conflituosa. Por um lado, pretende-se que as organizações sejam adaptáveis e flexíveis mas, por outro, pretende-se que sejam estáveis e controladas. Da mesma forma, é desejável um enfoque no apoio externo e no crescimento, mas também na gestão da informação e numa comunicação formal. É ainda ambicionado um enfoque no valor dos recursos humanos, mas também no planeamento e estabelecimento de objectivos. No entanto, com o passar do tempo, os valores enfatizados por uma organização podem alterar-se, não ditando o modelo a impossibilidade dos diferentes modelos co-existirem.

O Modelo dos Valores Contrastantes sustenta, como já referido, não só os quatro modelos organizacionais, mas também oito papéis de liderança que caracterizar os líderes.

O modelo dos sistemas abertos envolve os papéis de Inovador e de *Broker/* Intermediário. O gestor Inovador possibilita a adaptação e a mudança, devendo ser um sonhador criativo. O *Broker/* Intermediário está mais preocupado em manter a legitimidade externa e obter recursos. Deste modo, é expectável que seja politicamente astuto, persuasivo, que se preocupe com a imagem, aparência, reputação e que represente, negocie e adquira recursos.

O modelo dos objectivos racionais prevê os papéis de Produtor e Director. O Produtor é focado nas tarefas e no trabalho, tendo uma grande motivação e energia. Neste papel, o gestor encoraja os subordinados a aceitarem as responsabilidades, completarem as tarefas e manterem uma produtividade elevada, estimulando os membros para atingirem melhores resultados. O Director clarifica expectativas através do planeamento e da definição de objectivos, definindo problemas, seleccionando alternativas, estabelecendo objectivos, definindo tarefas e papéis, avaliando o desempenho e dando instruções.

O modelo dos sistemas internos abrange os papéis de Coordenador e Monitor. O Coordenador mantém a estrutura e o fluxo do sistema, sendo seguro e confiável. Preocupa-se em proteger a continuidade, tratar de burocracia, rever e avaliar relatórios,

escrever orçamentos, escrever e coordenar planos e propostas. O Monitor preocupa-se em saber o que se passa na unidade de trabalho e se as regras estão a ser cumpridas, dando atenção aos detalhes, análises técnicas e informação de rotina.

Por fim, o modelo das relações humanas envolve os papéis de Facilitador e Mentor. O Facilitador incita ao esforço colectivo, coesão e trabalho em equipa. O líder é orientado pelo processo, servindo de mediador entre possíveis disputas pessoais, resolução de conflitos, desenvolvimento de coesão e soluções de problemas grupais. O Mentor é mais orientado para o desenvolvimento das pessoas, através de uma direcção de protecção e empatia. O líder é prestável, sensível, aberto e justo, escuta os subordinados, dá elogios e créditos, ajuda no desenvolvimento de capacidades, assim como providencia oportunidades de formação.

Os papéis que se situam nos modelos das relações humanas e sistemas abertos podem considerar-se papéis mais fiéis de liderança, e os papéis situados nos modelos dos processos internos e dos objectivos racionais podem considerar-se papéis mais fiéis à gestão, pela descrição das características, actividades e preocupações de cada um.

O modelo sugerido por Cameron e Quinn (2006) apresenta, na generalidade, grande aceitação na teoria, sugerindo ser um instrumento confiável e fortemente associado aos diferentes tipos de *performance* organizacional. Uma vantagem importante deste modelo é o facto de se poder avaliar, não só a força e congruência da cultura organizacional, mas também o tipo de cultura que vigora numa organização, através do instrumento *OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument*, e as competências de gestão críticas para acompanhar e reforçar o processo de mudança organizacional, através do instrumento *MSAI – Management Skills Assessment Instrument*.

### **3. Liderança e Empresas Familiares**

#### **3.1. Conceito de Empresa Familiar**

Vários autores (Ussman, 1997; Gallo e Ribeiro, 1996; Cabrera-Suárez, 2005) afirmam que não tem existido na literatura um consenso generalizado quanto à definição de empresa familiar. Ainda assim, Ussman (1997) refere a existência de alguma



concordância face às dimensões que permitem a sua definição, como a propriedade, o controlo, a direcção, o envolvimento familiar, a cultura e a tradição familiar.

Segundo a autora, a maioria dos investigadores advoga a propriedade, o poder e o controlo como elementos essenciais na definição de empresa familiar, intimamente ligados uma vez que, quando se tem propriedade sobre uma empresa, detém-se o poder de controlá-la e dirigi-la. No entanto, a cultura e a tradição familiar também influenciam a empresa, já que existe a transmissão e incorporação de valores próprios do fundador e da sua família. Além disso, na mente dos membros da família, empregados, parceiros negociais e público em geral, os destinos da família e da empresa estão indissoluvelmente associados.

Ussman (1997) admite a existência do estereótipo de que uma empresa familiar, em termos de dimensão, é uma empresa pequena. Ainda assim, defende, pelo contrário, a ideia de que as empresas familiares tanto podem ir das mais pequenas e informais lojas, a empresas grandes, formais e cotadas em bolsa. A autora reforça a noção de que não se pode confundir o conceito de pequena empresa com o de empresa familiar mas que, também não faz sentido avaliar a relação família/empresa apenas nas grandes empresas.

Assim, apesar de todas as dimensões que podem ser utilizadas para definir o conceito de empresa familiar, Ussman (1997: 46) interpreta-a como uma empresa “ (...) em que a propriedade (ainda que parcial) e controle estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo).”

Por seu turno, Gallo e Ribeiro (1996: 11) consideram que uma empresa é familiar “ (...) quando existe um importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, o elo pelo qual parte da cultura de ambas, formada pelos pressupostos básicos de actuação e pelos valores, é permanente e voluntariamente partilhada.”

A relação das empresas familiares com a liderança é interpretada por Gallo e Ribeiro (1996) recorrendo à temática do empreendimento. Definindo o acto de empreender como inovar e perseguir oportunidades de mudança que surgem nos produtos, novos métodos de produção ou abertura de novos mercados, afirmam que a essência de empreender e a essência de liderar apresentam elementos comuns. Os autores condideram que, se empreender é procurar oportunidades de inovação, liderar é desenvolver uma visão de futuro e delinear as mudanças necessárias na organização

para a implementar, unindo as pessoas, conseguindo o seu compromisso e mantendo-as motivadas, para superar as barreiras que as mudanças significam.

Ainda, Bennis e Nanus (1985) descrevem a liderança como um modo de assegurar a tradição, uma vez que, cria uma audiência para os seus ideais, moldando a compreensão e transmitindo informação de uma forma que se “fixa” nas pessoas.

### **3.2. O processo de sucessão**

Segundo Stavrou *et al.* (2005), como a sucessão hereditária é crucial para a sobrevivência da empresa familiar, esta tem de ser eficaz. Ussman (1997) advoga que o processo de sucessão é complexo mas, ainda que assim o seja, Gallo e Ribeiro (1996) observam que é um processo tendencialmente mais adiado do que antecipado.

A sucessão é definida por Ussman (1997) como o processo pelo qual a direcção de topo passa do responsável máximo pela empresa para o seu sucessor. Neste processo, os diversos intervenientes procuram adaptar-se aos seus novos papéis e às suas novas posições, no conjunto da empresa e da família. Os intervenientes são o fundador, o sucessor, a família, os empregados da empresa e as pessoas que, estando fora da empresa ou da família, têm uma relação com as mesmas.

A fase de transição da direcção da empresa é, segundo a autora, particularmente sensível e susceptível de causar distúrbios. Alguns factores que contribuem para o facto são, por exemplo, a falta de herdeiros que sucedam, os erros estratégicos relacionados com a falta de coragem para a mudança, a diversificação, a tomada de decisões dolorosas, a teimosia em manter um elevado controlo sobre a organização, ainda que esta cresça, ou a falta de motivação dos herdeiros para continuar com a empresa. Ribeiro *et al.* (2011) lista ainda outros factores, como o medo do fundador ficar sem património, o medo de ficar sem nada para fazer, o medo de perder “*status social*”, o facto de os sucessores não estarem preparados, ou estarem mas necessitarem de um treinador (o fundador) ou ainda, o facto de os filhos do fundador não quererem trabalhar na empresa. No entanto, segundo o autor, todas estas razões não passam de álibis que podem ser ultrapassados.

Assim, Ussman (1997) sustenta, a par de outros autores como Gallo e Ribeiro (1996), que a sucessão é, de facto, o principal e grande problema das empresas familiares,

representando a mudança da direcção, um dos períodos mais sensíveis numa empresa familiar, existindo muitos casos de falência, devido à falta de preparação da sucessão.

Ribeiro *et al.* (2011) sumariza a gestão do processo de sucessão em quatro elementos: a preparação dos sucessores, o desenvolvimento da organização, isto é, preparar a organização para receber o sucessor, preparar a família, complementando as relações entre a família e a empresa e ainda, preparar a retirada do fundador.

A preparação da sucessão, segundo o autor, significa formar um ou vários sucessores, afirmando que o ponto mais básico é a transmissão dos aspectos fundamentais da cultura da empresa às pessoas que virão e a farão evoluir.

A necessidade de haver uma preparação da sucessão também é enfatizada Ussman (1997), afirmando que deve ser planeada a formação e entrada da nova geração, devendo-se planear a retirada do empresário fundador e criando um plano estratégico em que os jovens devem participar, já que é o seu próprio futuro a ser planeado. Uma sucessão bem realizada, segundo Gallo e Ribeiro (1996) é contrária à improvisação e ao desejo do fundador de querer continuar a controlar o negócio, após a sua retirada, julgando-se assim insubstituível.

Os autores também integram no processo de sucessão a importância das relações entre a família e a empresa, uma vez que, a sucessão não é apenas um processo de mudança da estrutura de responsabilidades e das pessoas que gerem a empresa, mas é também uma mudança nas relações entre os membros da família e a empresa. O fundador deve ajudar a orientar as relações familiares para que, mais tarde, não aconteça o caso de, em função de alguns interesses dos membros influentes da família, estes não verem no sucessor a figura de autoridade que o “sucedido” era para a família.

Stavrou *et al.* (2005) destaca o papel do relacionamento entre sucedido e sucessor no processo. A autora sustenta que a sucessão pode ser mais eficaz se as duas gerações se respeitarem e compreenderem. Uma boa relação entre o fundador e o sucessor é baseada numa elevada confiança e apoio mútuos, existindo uma comunicação aberta e a vontade, por ambas as partes, de reconhecerem os feitos atingidos.

Assim, para que uma empresa familiar continue a ser gerida por membros da família, de acordo com Lima (2003), é indispensável escolher os sucessores para o cargo de

direcção, com base em critérios de competência. No cumprimento deste objectivo, as empresas familiares enfrentam um desafio permanente: coordenar os desejos familiares de uma sucessão directa e, por outro lado, com uma lógica de organização e gestão económica, compatível com as exigências de mercado. No entanto, segundo Ussman (1997), não se deve esquecer que existem perigos associados à sucessão natural, isto é, de pais para filhos já que estes, devido a crescerem e formar-se no seio das empresas, podem vir a adquirir virtudes mas também defeitos da empresa, que poderão persistir com os próprios. Além disso, o facto de os filhos já saberem que vão ser eles a suceder no futuro pode fazer com que negligenciem a sua formação e evolução profissional.

Lima (2003) considera que a sucessão nas posições de liderança das empresas familiares não é um simples processo de descendência filial. Ainda assim, a maioria das sucessões nas empresas familiares continuam a ser através de passagens de posições entre parentes próximos. Mas, para que esta sucessão familiar seja possível e bem sucedida, é necessário que os herdeiros demonstrem vontade de aceitar o património familiar que lhes é transmitido. Além disso, devem tornar-se credíveis, demonstrando que são profissionais competentes e interessados em continuar o projecto do fundador.

De acordo com Ussman (1997), a sucessão concretiza-se com a eleição do sucessor para o cargo de responsável máximo pela empresa. Normalmente, esta eleição é algo que já todos esperavam e sabiam que iria acontecer, embora possa não ter sido falada formalmente. Nesta fase ocorre a retirada do fundador que, segundo Gallo e Ribeiro (1996), ainda que exija uma preparação, poucos são os fundadores que a preparam já que, muitos deles querem continuar a exercer o poder até ao último minuto, incorrendo na irresponsabilidade de poderem estar a gerir, sem estarem em condições para tal.

Posteriormente à eleição, o sucessor introduz o seu cunho pessoal na organização, através de alterações implementadas, durante as quais poderá sentir alguma resistência que, mais tarde, se irá esvanecer. Estas implementações trarão uma certa dose de rejuvenescimento à empresa.

### **3.2.1. O fundador**

Como já referido anteriormente, no contexto da cultura organizacional, de acordo com Schein (1985), as empresas são criadas por empreendedores com uma visão de como o

esforço de um grupo pode criar um novo produto ou serviço no mercado, sendo estes empreendedores os fundadores da organização.

O fundador de uma empresa familiar é, geralmente, segundo Ussman (1994), alguém humilde que iniciou a sua actividade a trabalhar por conta de outrem. Com o ganho de experiência, mas também com o desenvolvimento de capacidades, aproveitou a oportunidade de abrir o seu próprio negócio, tendo em vista o aumento da qualidade de vida da sua família.

De acordo com Guerreiro (1998), ao longo do tempo a empresa torna-se algo cada vez mais precioso para o seu fundador, uma vez que, é vista como o resultado do seu esforço e dedicação. A empresa representa para o fundador a sua própria vida, pois foi nela que encontrou a sua realização pessoal, enquanto empresário e chefe de família. Este sentimento cria, desde cedo, no fundador, a concepção de que não quer a intervenção de outras pessoas na gestão daquilo que tanto lhe custou a criar e manter. No entanto, a autora afirma que, qualquer pessoa, mais cedo ou mais tarde, vai reconhecer que terá de transmitir os seus poderes a alguém em quem possa confiar.

A problemática do poder é importante para entender a actuação do fundador. Como sustentam Gallo e Ribeiro (1996), dificilmente se pode liderar uma empresa, no sentido de formar a sua cultura ou fazê-la evoluir, se não se detém o poder real de direcção. O exercício deste poder na primeira geração da Empresa familiar, ou seja, do fundador, costuma apresentar duas características: intensidade e duração. A intensidade, já que o fundador detém o poder sem ter que fazer concessões importantes ou apresentar contas detalhadamente, a outro grupo de interessados. Por outro lado, a duração é distinguida pois, habitualmente, o exercício de poder é longo, estando o fundador à frente da empresa familiar desde o seu início, até uma idade muito avançada.

Assim, segundo os autores, esta intensidade e duração no exercício de poder dão lugar à criação, na empresa familiar, de uma cultura “forte”, baseada nos valores do fundador. No entanto, há que considerar o facto de a duração e intensidade da liderança do fundador conduzirem também a que, esta cultura “forte”, seja acompanhada por um importante grau de resistência à mudança, podendo dificultar o processo de sucessão.

Lima (2003) destaca, de um ponto de vista mais antropológico, a importância da figura do fundador de uma grande empresa familiar pois, ao longo da sua pesquisa, encontrou

sempre exemplos da importância simbólica do mesmo. Por exemplo, através do facto de os familiares contarem histórias, factos, episódios que se repetem com orgulho, de pais para filhos e de avós para netos, alimentando a memória familiar e a união entre os descendentes do fundador. Através destas “lendas”, contadas ao longo da família, o empreendedor dinâmico transforma-se no herói fundador. No fundo, segundo Guerreiro (1998), o fundador é a figura central de toda a empresa e da família.

O momento da retirada, como já mencionado, é, segundo Gallo e Ribeiro (1996), um momento muito difícil para o fundador, já que o mesmo deve “passar o testemunho” ao seu sucessor, abrindo mão daquilo que, até então, tinha sido governado por si. Não só o sentimento de posse contribui para esta situação, mas também o facto de o fundador interpretar a sua retirada como uma situação de inactividade. Contudo, os autores apontam que o fundador deve encarar a retirada como a possibilidade de desenvolvimento de outras ocupações, ainda que com menor intensidade.

### **3.2.2. O(s) Descendente(s) / Sucessor(es)**

Crescer no ambiente da empresa familiar, segundo Ussman (1997), influencia fortemente o desenvolvimento dos jovens. Muito antes de pensar no seu futuro profissional, o jovem já tem a sua vida condicionada pela presença da empresa no ambiente familiar. Deste modo, viver no seio da empresa familiar influencia de forma significativa a formação global do sucessor pois, este adquire valores tangíveis e intangíveis de forma mais fácil, ao contactar diariamente, durante toda a sua vida, com a profissão dos pais.

Devido à proximidade entre o ambiente familiar e a empresa, Ussman (1997) afirma que se desenvolve no jovem um processo de socialização lento, que o atrai e o forma, para desenvolver a sua actividade na empresa, onde já vai conhecendo a maioria dos empregados. Ainda assim, o crescimento no seio de uma empresa familiar não é suficiente para predizer se os jovens se vão ocupar da empresa no futuro uma vez que, por outro lado, pode acontecer que os filhos do fundador se sintam bloqueados pela forte personalidade do pai e, por isso, tenham a necessidade de criar uma identidade e personalidade próprias, em termos profissionais, fora da empresa familiar.

De acordo com a autora, são os filhos do fundador que sentem a empresa de uma forma mais próxima do que as outras gerações, já que a própria presença da empresa é mais

forte nos filhos dos fundadores e, como tal, normalmente, estes têm mais desejo de entrar na empresa.

Lima (2003) considera que, em relação à formação profissional, apenas mais recentemente se tem verificado em Portugal a existência de uma preparação formal dos quadros de topo das grandes empresas. Deste modo, neste momento, ainda assistimos a uma última geração de grandes empresários portugueses para quem a experiência e o conhecimento prático valeram mais para a sua formação profissional do que os diplomas académicos. No entanto, os descendentes que vão trabalhar ou que já estão a trabalhar nas empresas já têm, na sua maioria, graus académicos superiores. Ainda que assim seja, Gallo e Ribeiro (1996) alertam para o facto de que não se deve confundir formação com a acumulação de títulos académicos.

A importância da família no processo de formação do descendente é destacada por Cabrera-Suárez (2005). A autora afirma que esta influenciará, através do apoio que presta, a motivação do descendente, bem como o seu nível de satisfação, produtividade ou planos futuros. Por sua vez, os motivos de realização e a capacidade para influenciar, são dois incentivos críticos para que o descendente se torne um líder eficaz.

Ainda antes da fase adulta, Cabrera-Suárez (2005) defende que uma exposição desde cedo perante a empresa, como por exemplo, fazendo trabalhos de verão, constitui uma experiência valiosa, ao encorajar o sucessor a ter mais conhecimento da organização.

Quando chega a idade de começar a trabalhar, segundo Ussman (1997), o jovem da empresa familiar entra, de seguida, para a empresa, depois de acabar os estudos. Desta forma, vai ganhando na empresa a experiência profissional que não tem, podendo passar por várias áreas e cargos, enquanto espera pelo cargo máximo. O jovem, segundo Cabrera-Suárez (2005), deve receber um *feedback* objectivo do seu desempenho, acerca do seu progresso mas, deve-se ter em conta a probabilidade de ser criada alguma dependência do jovem face ao seu mentor, que poderá afectar o seu desempenho, quando tiver de actuar autonomamente. Ainda em relação às tarefas que pode ter na organização, é importante que, para que o jovem possa desenvolver competências de liderança, lhe sejam atribuídas tarefas desafiantes e significativas.

Contudo, a autora afirma também que é recomendável que o sucessor obtenha experiência fora da empresa, antes de entrar na mesma. Desta forma, as capacidades do

sucessor são avaliadas de uma forma mais objectiva, para além do facto de o desenvolvimento pessoal, a auto-confiança, e o alcance de sucesso fora da empresa, estabelecerem o sucessor como um executivo competente, com uma perspectiva mais abrangente do meio envolvente.

Lima (2003) argumenta que conseguir criar nos descendentes a vontade e a vocação de virem a ser empresários, dando continuidade aos projectos do fundador, é uma mais-valia decisiva para o sucesso das empresas familiares.

É ainda importante que, conforme Ussman (1997), após a transferência de poder para o sucessor, este se afirme como responsável máximo da empresa, provando, durante um certo período de tempo, ser capaz de continuar a missão da família e que é ele que manda, introduzindo alterações na empresa que, embora possam sofrer de alguma resistência inicial por parte da família ou do pessoal, se esbaterá com o passar do tempo.

O mesmo corrobora Stavrou *et al.* (2005), defendendo que o sucessor deverá provar que tem capacidades para liderar o negócio ganhando o respeito e apoio dos outros membros organizacionais pois, ainda que o fundador designe o seu sucessor, este não pode obrigar os seus trabalhadores a aceitá-lo.

Bennis e Nanus (1985) afirmam que esta atitude de resistência é natural, sendo que todos os líderes enfrentam o desafio de ultrapassá-la. Alguns tentam fazê-lo através do recurso ao poder e controlo. Contudo, o autor refere que um líder eficaz tenta ultrapassar esta resistência de outra forma, envolvendo a conquista de um *commitment* voluntário, baseado em valores partilhados.

Lima (2003) denota que uma sucessão bem sucedida nos mais altos cargos de uma empresa familiar, demonstra a importância da identidade continuada da família e, se esta sucessão não fosse um ideal importante, não seria necessário conduzir demorados e complexos processos de formação, para tornar as gerações mais jovens profissionais competentes. No entanto, em Portugal, Ussman (1997) afirma existir ainda alguma ausência formal de planeamento da sucessão nas empresas familiares.



## **Capítulo II – Método**

### **4. Método**

#### **4.1. Estratégia de investigação**

Atendendo ao objectivo e questões de investigação formulados na introdução, o método que se adequa à realização desta investigação é o estudo de caso.

O estudo de caso, conforme Yin (2009), investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplicando-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, recorrendo a múltiplas fontes de evidência. Neste caso, estuda-se o fenómeno da liderança, um fenómeno contemporâneo e subjectivo, demonstrando que as fronteiras entre o mesmo e o seu contexto não são evidentes.

O objecto da liderança em si tem sido muito difícil de estudar, devido ao seu carácter subjectivo, justificando-se, desta forma, o recurso a um estudo qualitativo. Como referem Bennis e Nanus (1985:20) “(...) a liderança é o assunto mais estudado e menos compreendido de todas as ciências sociais”.

Esta estratégia de investigação, como declaram Reto e Nunes (1999), tem suscitado algumas reservas, devido ao facto de muitos estudos de caso serem baseados em estudos qualitativos que, supostamente, poderiam levar à falta de rigor e de controlo sobre a situação em estudo. Contudo, estas críticas têm-se dissipado e esta estratégia tem sido utilizada, principalmente, nos trabalhos de diagnóstico e análise organizacional, encontrando-se assim adequado ao estudo em causa.

#### **4.2. Contexto de recolha de dados**

A recolha de dados desta investigação foi feita na organização Delta Cafés, uma empresa familiar de capital 100% português, de grande dimensão, sendo que essa recolha de dados se realizou no mês de Março.

##### **4.2.1. Caracterização da empresa**

###### **4.2.1.1. Historial**

A origem da Delta Cafés remonta a 1961, ano em que foi fundada pelo Comendador Rui Nabeiro, sendo, hoje em dia, líder no segmento de comércio e indústria de cafés.

Contudo, o apreço que o Comendador sentia por este ramo de actividade já se havia verificado anteriormente, e desde muito cedo, uma vez que, com apenas 13 anos começara a trabalhar na torrefacção de um tio seu, os hoje conhecidos Cafés Camelo. Pode dizer-se que nessa altura começou toda a história de um percurso de negócio de sucesso. Mais tarde, com apenas 17 anos, o seu pai falece e Rui Nabeiro assume a sua posição na empresa. Daí surge a ambição de ter um negócio inteiramente seu, iniciando assim, em 1961, com 30 anos, actividade com a empresa Delta Cafés, sediada na vila alentejana de Campo Maior. Inicialmente consistia num pequeno armazém com 50 metros quadrados e sem grandes recursos, com apenas duas bolas de torra de 30 kg de capacidade e três funcionários.

O início não foi fácil, pois havia muitos concorrentes no mercado. No entanto, Rui Nabeiro conseguiu levar a sua marca a bom porto e sustentar a sua posição no mercado. Desde muito cedo expressou a sua atitude empreendedora. Um pequeno episódio passado nos anos 70 faz parte da história da organização, pois contribuiu certamente para o crescimento da Delta Cafés nessa década. Em 1975 verificou-se uma situação de grande instabilidade no abastecimento de café em Portugal, devido à independência de Angola, que era, até aí, a principal fonte de abastecimento de matérias-primas. No entanto, tendo a visão do que iria acontecer, Rui Nabeiro antecipou-se e foi até Angola, alugou um cargueiro e trouxe para Portugal uma quantidade elevada de café. Quando a escassez no abastecimento se deu no mercado, a Delta tinha *stock* suficiente, que lhe permitia responder às necessidades dos clientes, enquanto aos concorrentes começou a faltar café. Esta atitude empreendedora e de visão de longo prazo foi um dos principais factores que justificaram o grande crescimento da empresa na altura.

A partir da segunda metade da década de 70, a estrutura comercial da Delta consolidou-se de forma decisiva, implicando em 1984 a separação da actividade comercial, assegurada pelas empresas Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda., da actividade industrial, desenvolvida pela Novadelta, S.A., principal unidade torrefactora da empresa.

A estratégia de internacionalização iniciou-se nos anos 80, na convicção de que o crescimento da marca não seria possível apenas no mercado interno. O mercado mais natural foi o espanhol, quer pela proximidade, quer pelo facto de as barreiras culturais e de aceitação serem bastante baixas, quando comparadas com outros países. Assim, a operação em Espanha passou a ser assegurada pela Novadelta España, criada em 1986 e

sedeada em Badajoz. Num país fortemente marcado pela corrente de emigração nos anos 60 e 70, o mercado da saudade constituiu também uma grande aposta na estratégia de internacionalização. No entanto, foi a partir da década de 90 que a empresa desenvolveu uma estratégia mais consistente através de investimento directo em Espanha, Angola e alargando a base de agentes.

A empresa sempre centrou a sua actividade no segmento do café, até meados de 1984, mas a vontade de crescer e rentabilizar os seus lucros contribuiu para uma separação da actividade comercial da industrial (acima referida), expandindo as suas actividades a outros ramos como o hoteleiro, imobiliário, de serviços, indústria, agrícola e distribuição. Este percurso culminou, em 1998, com a reestruturação ocorrida no Grupo Nabeiro/Delta Cafés, dando origem à criação de 22 empresas, organizadas por áreas estratégicas, para o reforço da actividade principal do grupo.

Assim, fazendo parte do modelo de crescimento do Grupo a criação de empresas que apoiassem o *core business*, foram criadas empresas como a Agrodelta (produtos complementares como azeite, azeitonas), a Nabeirodist (gestão da gama e das representações dos produtos complementares e Lojas Alentejo), a Nabeirorest (consultoria no desenvolvimento de unidades de cafetaria, controla o sistema de *franchising* do grupo, sendo ainda responsável pela gestão de lojas próprias de restauração e cafetaria), a Tecnidelta (responsável pela assistência técnica aos clientes, formação e fornecimento de equipamentos para o negócio do café como máquinas e moinhos), a Toldiconfex (produção de *merchandising*, toldos, painéis luminosos das diversas marcas) e a Nabeirotrans (operador logístico). A constituição da sub-holding Delta Cafés SGPS em 1998 veio também reforçar a principal actividade do Grupo, o café, representando, hoje em dia, cerca de 85% dos negócios do Grupo.

Em relação aos produtos que comercializa, o Grupo Nabeiro está presente em vários mercados, com diversas marcas e conceitos, para os diferentes tipos de clientes e diferentes *targets*, que consomem café. No canal Horeca, para além da marca Delta com vários lotes, existem também lotes das marcas Camelo, Cubano e Bellíssimo, que correspondem a segmentos diferenciados. Existem, de igual modo, soluções para o canal *take home* (Delta Q) e para o negócio B2B. O Grupo comercializa também produtos complementares ao café, tais como águas (Águas do Vimeiro), cervejas (Beck's), sumos (Hero's), vinhos (a recente Adega Mayor), chás (Tetley e Deltea),

azeitonas e licores (DómuZ, Villa Massa). Existe também uma aposta na expansão das lojas da marca como o *franchising* Mundo do Café, Lojas *Gourmet* e Lojas Delta Q, que hoje em dia, para além de se encontrarem em Lisboa e no Porto, já se encontram no Brasil também.

Em termos internacionais, a Delta Cafés está hoje presente em mais de 20 países, dos quais se destacam Espanha, França, Andorra, Angola mas também se incluem Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Alemanha, Reino Unido, Suíça, Polónia, Bulgária, Canadá, Moçambique, Cabo Verde, S. Tomé e Príncipe, Brasil e Timor.

A filosofia de proximidade com o cliente fez com que a Delta Cafés criasse vários departamentos comerciais, para dar uma melhor resposta aos clientes e garantir a sua fidelização. Assim, hoje em dia, a Delta possui cerca de 38 departamentos comerciais em toda a Península Ibérica e no final de 2010 já tinha 16 departamentos, só em Espanha.

A região de Campo Maior, onde estão localizadas a maior parte das empresas do Grupo, esteve sempre presente nas preocupações do Comendador, apostando no desenvolvimento da sua terra natal. Esta aposta reflecte-se em estruturas que potenciem o desenvolvimento local e diminuam a desertificação, como a Instituição de Solidariedade Coração Delta ou o Centro Educativo Alice Nabeiro, com capacidade para cerca de 115 crianças. A Delta Cafés estabelece ainda parcerias com várias empresas e patrocina diversos eventos culturais e de responsabilidade social, não só a nível local como nacional.

A nível da certificação, a fábrica da Novadelta, S.A., foi a primeira do sector de torrefacção e comercialização de café com certificado de qualidade (ISO 9001:2008), em 1994. A Novadelta é, hoje em dia, uma das maiores e mais modernas unidades torrefactoras da Europa, embora ainda existam muitos processos manuais, devido à política de garantia dos postos de trabalho da empresa.

Foi também a primeira empresa da Península Ibérica a ser certificada em Responsabilidade Social (ISO 8000:2008), detendo ainda certificações a nível da qualidade dos produtos e certificações em gestão ambiental (ISO 14001:2004).

A Delta Cafés é, há 11 anos consecutivos, a Marca de Confiança dos consumidores, um reconhecimento promovido pela Revista *Seleccões Reader's Digest*, através do prémio *European Most Trusted Brands*.

A pequena empresa familiar, fundada por Rui Nabeiro, que iniciou actividade num pequeno armazém, com apenas 3 colaboradores conta, hoje em dia, com mais de 50 anos de história, mais de 3000 colaboradores em todo o Grupo, distribuídos por cerca de 180 profissões, sendo um dos maiores grupos empresariais 100% portugueses.

Estão hoje presentes no Grupo três gerações distintas: o Presidente do Grupo, Comendador Rui Nabeiro e a sua esposa, Alice Nabeiro, os filhos do casal, Helena e João Manuel e também três netos: Rita, Ivan e Rui Miguel.

Pode ainda consultar-se, em anexo (anexo 1), um cronograma com o resumo dos acontecimentos mais marcantes na vida do Grupo Nabeiro/Delta Cafés.

#### **4.2.1.2. Missão**

O Grupo Nabeiro/Delta Cafés estabelece como missão a de corresponder às exigências reais dos diferentes tipos de clientes/mercados, com vista à satisfação total e fidelização dos seus consumidores, através de um modelo de negócio sustentado, gerador de valor económico, institucional, ambiental, social e intelectual, contribuindo assim para o desenvolvimento integrado da comunidade.

#### **4.2.1.3. Valores**

Os valores que a “Família Delta” preza e defende são a integridade, transparência, lealdade, qualidade, sustentabilidade, solidariedade, responsabilidade social, humildade e verdade.

#### **4.2.1.4. Filosofia de Gestão**

A filosofia de gestão do Grupo Nabeiro/ Delta Cafés assenta na preocupação para com as necessidades dos clientes e dos próprios colaboradores. Tem como base um cariz de responsabilidade social, pelo qual a empresa é reconhecida e oficialmente certificada, sendo uma “Marca de Rosto Humano” e tendo como uma máxima face aos clientes “Um cliente, um amigo”.

#### **4.2.1.5. Estratégia**

A estratégia defendida pelo Grupo Nabeiro/ Delta Cafés é baseada na fidelização. A empresa preocupa-se em satisfazer as necessidades dos clientes, de modo a mantê-los fiéis à marca. Para isto, subsiste uma grande aposta na qualidade do serviço prestado, existindo uma lógica presencial e de proximidade com o cliente.

#### **4.3. Processo de amostragem**

Sendo o contexto de recolha a Delta Cafés, a amostra a que se recorreu é uma amostra não aleatória, uma vez que os indivíduos entrevistados estariam identificados à partida, tendo em conta o objectivo de investigação, sendo eles o Comendador Rui Nabeiro, o fundador da Delta Cafés e um possível sucessor, neste caso, o seu neto Ivan Nabeiro. Embora existam outros 4 possíveis sucessores a trabalhar na Delta Cafés (filhos, Helena e João Manuel Nabeiro e netos, Rui Miguel e Rita Nabeiro) este foi o sucessor indicado pela empresa para entrevistar e estudar, uma vez que, ainda que sendo o neto mais novo e há menos tempo na empresa, é aquele que trabalha mais directamente com o avô, Rui Nabeiro, na sede da empresa em Campo Maior, e aquele que o acompanha mais no dia-a-dia, não tendo os outros netos e filhos tanta disponibilidade para participarem na investigação, por trabalharem a partir de outros locais.

#### **4.4. Técnicas de Recolha de Dados**

Das diversas técnicas existentes foram utilizadas a entrevista individual, a análise documental e a aplicação de um questionário.

A entrevista individual realizada baseou-se na apresentação de uma série de questões, previamente formuladas, num guião de entrevista, onde constam questões directamente relacionadas com os assuntos abordados no enquadramento teórico desta investigação: a liderança transaccional e transformacional, a cultura organizacional e a preparação para a sucessão.

Foi realizado um guião de entrevista diferente para cada um dos entrevistados, embora direccionados no mesmo sentido, em perspectivas diferentes, que poderão ser encontrados em anexo (anexos 2 e 3). Ainda que tivessem sido colocadas questões previamente formuladas no guião de entrevista, as entrevistas consideram-se do tipo

semi-estruturadas, uma vez que, como refere Singer (1990) embora exista um guião estruturado à partida, no decorrer da entrevista podem fazer-se alterações, de modo a aprofundar questões ou obter uma maior clareza nas respostas.

A análise documental foi outra das técnicas de recolha de dados utilizada. Procedeu-se à análise de relatórios sobre a organização, que forneceram informação útil sobre a mesma. Recorreu-se igualmente a outras fontes bibliográficas, para a construção do perfil dos entrevistados, como artigos de jornais e revistas, o *site* da organização na *internet* e o livro recentemente editado sobre a empresa.<sup>2</sup>

Foi ainda aplicado o questionário do Modelo dos Valores Contrastantes, Avaliação dos Comportamentos Empresariais - Perspectiva Pessoal, de Quinn (1991). Foi traduzido de Inglês para Português e, posteriormente, novamente para Inglês, para verificar a correcta tradução do mesmo e conseqüente validade do instrumento (anexo 4).

Este questionário, sendo um instrumento de análise e diagnóstico organizacional, permite a sua aplicação para verificar o perfil de liderança existente nos gestores das empresas, podendo ser aplicado aos próprios, numa perspectiva pessoal e aos seus seguidores, as pessoas que trabalham com eles, na perspectiva dos outros. Neste caso, foi aplicado a Rui Nabeiro e ao seu neto Ivan, numa perspectiva pessoal.

#### **4.5. Procedimento de recolha de dados**

No que diz respeito ao procedimento de recolha de dados, as entrevistas com Rui Nabeiro e um dos seus possíveis sucessores foram agendadas junto da secretária do mesmo, via correio electrónico. Após a marcação, as entrevistas foram realizadas presencialmente, na sede da organização, em Campo Maior, no mês de Março. As entrevistas foram realizadas individualmente, primeiramente com Rui Nabeiro e, posteriormente com o seu neto Ivan Nabeiro, tendo sido gravadas em suporte áudio, mediante autorização dos entrevistados. A transcrição das entrevistas pode ser encontrada em anexo (anexos 5 e 6).

Os questionários foram entregues à secretária do Comendador Rui Nabeiro, para serem aplicados posteriormente, e individualmente, ao mesmo e ao seu neto Ivan. Após a sua aplicação, os questionários foram devolvidos por correio electrónico.

---

<sup>2</sup> *Grupo Nabeiro, gestão sustentada e sucesso empresarial*. Coordenação de Vicente Rodrigues (2011).

#### 4.6. Técnicas de análise de dados

Para efeitos de análise dos dados recolhidos, através das entrevistas individuais, as gravações das mesmas foram transcritas para suporte digital e o seu tratamento foi realizado através da técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2000), é um processo através do qual se pretende isolar indicadores, que permitam retirar conclusões/ inferências relativas ao objecto em estudo, utilizando uma descrição do conteúdo das mensagens.

Segundo a autora, a análise de conteúdo é constituída por cinco etapas. A primeira, organização da análise, pressupõe a leitura dos documentos a analisar, bem como a escolha dos documentos que irão constituir o *corpus*, sendo, neste caso, as entrevistas realizadas a Rui Nabeiro e a Ivan. A segunda fase da análise é a codificação, e consiste no retirar de todo o conteúdo essencial para análise. A terceira fase é a categorização, consistindo no agrupamento dos vários elementos textuais (unidades de registo), diferenciando-os uns dos outros, criando categorias. A fase seguinte é a inferência, que tem como dever estudar as causas a partir dos efeitos. A última fase consiste nos resultados, apresentados através das frequências relativa e absoluta, por categoria.

Assim, esta análise permitiu uma divisão e organização dos conteúdos das entrevistas, de acordo com as unidades de análise pretendidas, permitindo também uma comparação mais fiável e concreta entre os perfis dos dois sujeitos entrevistados.

Em anexo (anexo 7) apresenta-se a grelha de análise de conteúdo, resultante de todo o processo descrito, que serviu de apoio à obtenção dos resultados.

Relativamente à análise das respostas dos questionários aplicados, elaborados por Quinn (1991), foi utilizado o método de análise também proposto pelo mesmo. Foram, assim, realizadas duas análises, uma a cada um dos questionários, apresentadas em anexo (anexo 8), que permitiram obter os resultados da definição de cada perfil.



## **Capítulo III – Resultados**

### **5. Resultados**

#### **5.1. Perfil do fundador - Comendador Rui Nabeiro**

##### Percurso pessoal e profissional

O fundador da Delta Cafés, Rui Manuel Azinhais Nabeiro, nasceu no distrito de Portalegre, a 28 de Março de 1931, tendo crescido na vila raiana de Campo Maior. Cresceu no seio de uma família humilde, mas que lhe deu a oportunidade, a si e aos seus irmãos, de completarem a instrução primária. Rui Nabeiro reconhece que na altura pouca gente tinha possibilidades financeiras para frequentar a escola e o próprio não pôde prosseguir os estudos mais tarde. No entanto, recorda que foi um aluno “médio/bom” e que já na primária era uma referência para o seu Professor, saindo da instrução primária já com uma atitude perante a vida, segundo o próprio. Relembra também que foi nos bancos da escola primária que conheceu aquela que viria a ser a sua esposa e companheira de uma vida, Alice Gonçalves.

Sendo a sua família humilde, começou a trabalhar muito cedo. Como o próprio relata, “Com os meus 13 aninhos já trabalhava a sério, com o tio e com o pai.”. O trabalho a que se refere foi, de certa forma, a base para tudo o que se viria a seguir. Rui Nabeiro começou a trabalhar no negócio dos cafés e desde aí, nunca mais o largou. Infelizmente, com apenas 17 anos, o seu pai faleceu e Rui Nabeiro precisou de aceitar uma responsabilidade ainda maior, assumindo o lugar do seu pai na empresa do tio. Mais tarde, abriu uma pequena sociedade com o seu tio Joaquim, os hoje conhecidos Cafés Camelo, em que todos os seus familiares trabalhavam e na qual já exercia algumas funções de chefia.

Mas, tendo a ambição de ter um negócio apenas seu, decidiu criar a Delta Cafés em 1961. Numa altura em que os concorrentes se centravam todos no negócio do café, Rui Nabeiro decidiu arriscar e trabalhar também com sucedâneos, como a cevada ou a chicória. Na década de 70, com espírito empreendedor, partiu para Angola em busca de café, sendo que esse período foi fulcral para o crescimento da empresa. Nessa década, Rui Nabeiro foi negociando para poder ir investindo mais. Com o passar dos anos e com

uma grande luta por detrás, a empresa cresceu, expandiu-se, obtendo um carácter de estabilidade e consolidação, sendo a empresa líder em Portugal, no mercado dos cafés.

Rui Nabeiro sempre demonstrou um carácter muito humanitário e de grande preocupação e dedicação, em especial, à sua terra natal, Campo Maior. Ao longo dos anos criou centenas de postos de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento local, numa lógica de sustentabilidade. Refere que “(...) os problemas dos meus colaboradores são os nossos problemas (...)” e com esta máxima foi criando infraestruturas e apoios sociais para os seus trabalhadores e outros cidadãos do concelho. Disso são exemplo a instituição de cariz social Coração Delta, o Centro Educativo Alice Nabeiro entre outras parcerias. Também a nível nacional procurou fazer a diferença, apoiando numerosas causas ao longo dos anos.

O reconhecimento do caminho que percorreu valeu-lhe várias distinções importantes e honrosas. Em 2006 foi-lhe atribuída a Comenda da Ordem do Infante D. Henrique pelo Presidente da República e o Doutoramento *Honoris Causa* pela Universidade de Évora, onde tem uma cátedra com o seu nome.

Também a nível internacional procura fazer a diferença, sendo o seu projecto mais conhecido “Um café por Timor”, galardoado com um prémio mundial pelo impacto na comunidade em 2003. Já em 2002 a Delta Cafés se havia tornado a primeira empresa nacional a ser certificada pela ISO (*International Organization for Standardization*) em Responsabilidade Social.

Rui Nabeiro construiu a cultura da sua organização com uma base de proximidade aos seus trabalhadores e aos seus clientes. Ainda hoje, apesar dos seus 81 anos, visita todos os dias a principal unidade torrefactora da empresa, a Novadelta, onde os funcionários afirmam que o patrão fala com toda a gente e sabe o nome de todos<sup>3</sup>. Na entrevista realizada, Rui Nabeiro confessou que mantém o mesmo ritmo de sempre e que a reforma não está nos seus planos, pelo menos, enquanto a saúde lhe permitir.

#### Perfil de Liderança – Perspectiva Transaccional / Transformacional

Para poder analisar o perfil de liderança, a nível transaccional/ transformacional, foram tidos em conta alguns elementos enunciados no enquadramento teórico: valores e ideais,

---

<sup>3</sup> Reportagem “Do mesmo lado da barricada”, publicado no jornal Correio da Manhã, edição 29/01/2012

competição entre trabalhadores, necessidades dos trabalhadores, ênfase nas regras e normas, reforço contingente, ênfase no papel e requisitos da função, bem como a relação com os trabalhadores, motivação e desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Quando questionado sobre os valores e ideais que incute aos seus colaboradores, Rui Nabeiro referiu que no seu discurso diário existem dois valores fundamentais a que apela, a seriedade e a humildade. Considera que estes são valores basilares e que quem os possui desenvolve também o rigor, a eficiência e a responsabilidade. Mas enfatiza que os colaboradores devem também ter ambição e optimismo. Outro valor essencial é a importância da origem, preocupando-se em que os seus colaboradores reconheçam a importância da origem daquilo que fazem, que é aquilo de que vivem.

Como refere Burns (1978) relativamente às atitudes que os líderes transformacionais têm, os mesmos procuram aumentar a consciência dos seus seguidores, algo que Rui Nabeiro faz, através do apelo à importância da origem, da ambição e do optimismo. Além disso, apela também a valores como a seriedade naquilo que os trabalhadores fazem, que, segundo Bass (1990) também se enquadra numa perspectiva transformacional. No entanto, alguns valores como o rigor, a eficiência e a responsabilidade remetem, segundo Bass (1990) para uma perspectiva transaccional, pois são valores que se referem a um processo de troca. Posto isto, pode considerar-se que, do ponto de vista do apelo a valores e ideais Rui Nabeiro é um líder que sustenta as duas perspectivas, quer a transaccional, quer a transformacional.

Em relação à competição entre trabalhadores, o Comendador menciona que se deve pensar em que medida podemos ser úteis uns para os outros e que, apenas com o trabalho de uns e de outros se pode ter uma empresa sólida. Deixa, deste modo, transparecer a importância atribuída a uma lógica de trabalho em equipa ao invés de uma competição individual. Burns (1978) refere que a liderança transaccional apela mais ao interesse próprio, suscitando competitividade logo, se se constata uma lógica de trabalho em equipa, sobressai em Rui Nabeiro uma dimensão transformacional. Também Bass (1985) refere a função da liderança transformacional como uma forma de induzir os trabalhadores a transcenderem o seu interesse pessoal a favor da organização ou equipa.

Quanto às necessidades dos trabalhadores, Rui Nabeiro referiu que demonstra grande preocupação quanto às mesmas e que vai tentando dar-lhes resposta. Referiu, em primeiro plano, a necessidade primordial que é o trabalho, tendo uma grande preocupação na criação e manutenção de postos de trabalho. Depois, preocupa-se com a existência de um equilíbrio e sustentabilidade para ambas as partes. A referência ao trabalho, a um equilíbrio e a uma sustentabilidade revela, desde já, a dedicação a necessidades mais básicas. Rui Nabeiro sublinha também o interesse nos seus trabalhadores a nível intelectual, referindo a inovação e a imaginação como valores de ordem mais elevada e transcendental. Mas a máxima que resume a postura deste líder perante as necessidades dos seus colaboradores é a de que “(...) os problemas dos meus colaboradores são os nossos problemas (...)”, transparecendo aqui a grande preocupação com as condições sociais dos seus trabalhadores. Para tal, dá, inclusivamente exemplos de acções e projectos que tem colocado em prática para suprir as necessidades dos seus trabalhadores, como a criação de um ATL (actividades nos tempos livres), o projecto “Tempo para Dar”, a existência de um médico a tempo inteiro na unidade fabril, a instituição de cariz social, Coração Delta, e ainda diversas parcerias que estabelece com outras entidades.

Segundo Bass (1985), o líder transaccional é compreensivo quanto às necessidades imediatas, materiais e psicológicas, dos seus subordinados, caso estas possam ser supridas pelo trabalho que realizam. Como se pode constatar, Rui Nabeiro atribui grande importância ao trabalho e às condições sociais dos seus trabalhadores, podendo ser considerado, nesta lógica, um líder transaccional. No entanto, é complementado pela lógica transformacional, ao apelar à imaginação e inovação que, segundo Bass (1985) reflectem necessidades de ordem mais elevada, de realização pessoal.

No que diz respeito à ênfase nas regras, nas normas estabelecidas e no seu cumprimento, o Comendador refere que quando vai à fábrica não vai para fazer isso mas, sim, para incentivar as pessoas e servir de exemplo aos trabalhadores. Segundo o próprio, o importante é transportar uma mensagem de respeito entre ambas as partes, uma mensagem de acreditar e de esperança. E que quando alguma coisa não está como deveria, que o que deve ser feito é exemplificar e referenciar aquilo que pode ser feito, não apontar aquilo que não está feito ou o que está mal. Se tomarmos em consideração o que os autores Gomes e Cruz (2007) referem sobre o líder transaccional, que baseia a

sua actuação na legitimidade e autoridade que lhe foram concedidas formalmente para exercer o poder, enfatizando as regras e as normas estabelecidas e chamando a atenção para o cumprimento das mesmas e das tarefas previamente estabelecidas, Rui Nabeiro não se encaixa nesse perfil pois não se preocupa em fazê-lo, mas sim incentivar as pessoas e apenas exemplificar se algo não estiver como deveria estar, revelando ser transformacional.

Relativamente ao recurso a um reforço contingente, Rui Nabeiro espelha na sua resposta tudo, menos a necessidade do mesmo. Refere que se preocupa, sim, em antecipar a satisfação de necessidades, compensando antecipadamente os colaboradores, com quem afirma ter uma relação muito saudável. Considera, nesta perspectiva, importante o conselho amigo, que se reflecta no dia-a-dia e que faz com que as coisas aconteçam naturalmente.

Assim, Rui Nabeiro não se limita a trocar promessas de recompensas e benefícios aos subordinados, em retorno do cumprimento do acordado entre ele e os trabalhadores, como seria de esperar de um líder transaccional. Aliás, refere mesmo que “(...) as pessoas também sabem que se fazem algo diferente ou algo a mais, alguém há-de reparar nisso (...)”, transmitindo aqui que recompensa os seus trabalhadores, não na perspectiva do cumprimento do acordado, mas sim, quando eles se transcendem a si próprios, não limitando a utilização de consequências positivas apenas pelos bons desempenhos demonstrados pelos subordinados, dentro do acordado, como refere Bass (1990). Desta forma, desta perspectiva pode considerar-se Rui Nabeiro um líder transformacional, uma vez que se preocupa até em antecipar a satisfação dos seus colaboradores.

No que concerne a reconhecer e clarificar aos colaboradores o seu papel e os requisitos da sua função, para que estes alcancem os resultados desejados, Rui Nabeiro não o considera necessário, uma vez que os colaboradores já sabem quais são e têm também o apoio dos encarregados, que designa com um papel maioritariamente orientador. Como tal, não se preocupa em enfatizar o que têm de fazer, mas sim, em dizer se estão a melhorar todos os dias; não se fizeram ou não algo.

Se, de acordo com Bass (1990), os líderes transaccionais servem para reconhecer e clarificar aos subordinados, o papel e os requisitos de uma função, para que estes

alcancem os resultados desejados, Rui Nabeiro não se encaixa nesta perspectiva, evidenciando uma componente transformacional, ao preocupar-se em transmitir, sim, uma melhoria no trabalho, e não um apontamento no que não se fez, ou se fez mal.

No que diz respeito ao carácter da relação com os seus trabalhadores, Rui Nabeiro faz questão de frisar que tem uma relação enormíssima com os mesmos, muito próxima e que pensa não existir outro caso a nível nacional, em que o patrão vá todos os dias à unidade fabril, até mais do que uma vez por dia. Esta relação de proximidade existente entre Rui Nabeiro e os seus trabalhadores encaixa numa ligação emocional profunda entre líder e seguidores, reflectindo o exercício de uma liderança transformacional, com uma componente carismática, como refere Bass (1985). Assim, deste ponto de vista, Rui Nabeiro é também considerado transformacional.

Na questão sobre como tenta motivar os seus trabalhadores refere que, primeiro do que tudo, tenta servir-lhes de exemplo e, principalmente, transmitir-lhes uma mensagem de esperança no seu trabalho, sendo que, normalmente, repara quando alguém merece algo mais, recompensando esse trabalho. Esta atitude revela, primeiramente, a importância de elevar para níveis superiores os seus seguidores, através da transmissão de esperança que, como refere Burns (1978), é a atitude de um líder transformacional. Por outro lado, revela também a importância de compensar alguém quando repara que o mesmo trabalhou para tal e o merece, recorrendo assim ao uso de incentivos, que como constata Bass (1985) é a atitude de um líder transaccional. No entanto, Rui Nabeiro não recompensa pelo cumprimento com o estabelecido, mas sim pelo trabalhador se ter transcendido, aumentando assim a motivação que o trabalhador possa já possuir. Posto isto, na perspectiva de incentivar e motivar os colaboradores, Rui Nabeiro é também um líder transformacional.

Relativamente ao último tópico em análise na definição da liderança transaccional ou transformacional, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, Rui Nabeiro considera-o muito importante, mas admite que esta é uma cultura pouco praticada no nosso País. Considera ser importante que uma pessoa queira aperfeiçoar-se, tendo uma cultura de ler, estudar e acompanhar. Incentiva os seus colaboradores à prática da leitura no seu discurso sendo que, existe até uma pequena biblioteca, a que os colaboradores podem ter acesso, no museu da Delta Cafés. Com estas atitudes, Rui Nabeiro revela preocupar-se com a estimulação intelectual dos seus colaboradores e o seu desenvolvimento o que,

segundo Bass (1990), corresponde às características de um líder transformacional sendo, portanto, considerado também transformacional.

Após a análise de todos estes elementos é possível construir uma tabela que sintetize as vertentes da liderança de Rui Nabeiro.

**Tabela 1 - Tabela resumo com elementos transaccionais/ transformacionais da liderança do Comendador Rui Nabeiro**

Elemento de análise	Liderança Transaccional	Liderança Transformacional
Valores e Ideais	✓	✓
Competição entre trabalhadores		✓
Necessidades dos trabalhadores	✓	✓
Ênfase nas regras e normas		✓
Reforço Contingente		✓
Ênfase no papel e requisitos da função		✓
Relação com os trabalhadores		✓
Motivação		✓
Desenvolvimento pessoal dos trabalhadores		✓

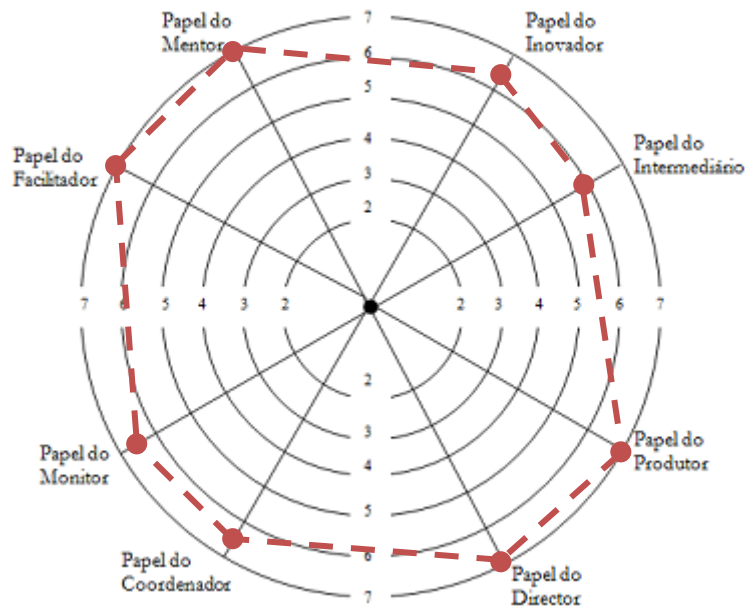
Conforme se pode constatar pela análise da tabela 1, a liderança de Rui Nabeiro é, maioritariamente, transformacional.

De facto, existem alguns elementos em que também se destacam características de uma liderança transaccional. Contudo, estes não são elementos isolados, já que também contêm uma componente transformacional, sendo o caso do apelo a ideais e valores e a preocupação com as necessidades dos trabalhadores.

O facto de Rui Nabeiro possuir elementos da liderança transaccional e transformacional não é algo inquietante ou que o indefine, mas é sim, importante, uma vez que, como refere Bass (1985), o mesmo líder pode usar ambos os tipos de liderança, consoante a que se adequar a diferentes situações. No entanto, salienta-se que, no limite, Rui Nabeiro é um líder transformacional.

### Papéis de Liderança de Quinn

Os papéis de liderança definidos por Quinn (1991) consistem em oito papéis diferenciados, sendo que cada dois papéis correspondem a um mesmo quadrante ou modelo de gestão. De seguida pode verificar-se o peso de cada papel de liderança de Rui Nabeiro, na perspectiva do próprio.



**Gráfico 1 - Papéis de Liderança de Quinn – Comendador Rui Nabeiro**

Constata-se que os papéis que obtiveram uma maior pontuação foram o de Facilitador e Mentor, pertencentes ao Modelo das Relações Humanas, e o de Produtor e Director, do Modelo dos Objectivos Racionais, com uma cotação de 7 pontos, o máximo da escala. De seguida, surgem os papéis de Coordenador e Monitor, pertencentes ao Modelo dos Processos Internos e o papel de Inovador, no Modelo dos Sistemas Abertos, com uma avaliação de 6,5 pontos. Por fim, dentro desse mesmo último quadrante, surge o papel de Intermediário, com 6 pontos.

Uma análise a este perfil é algo complexa, uma vez que, Rui Nabeiro percepção encaixar-se, de forma quase total, em todos os papéis, encontrando-se, assim, distribuídos de forma semelhante. Contudo, podem destacar-se aqueles que têm um maior peso.

Era expectável, e assim se verificou, que Rui Nabeiro obtivesse um destaque nos papéis de Facilitador e de Mentor, papéis pertencentes ao Modelo das Relações Humanas, sendo que todas as características de ambos os papéis são demonstradas pelo Comendador e, inclusive, citadas na entrevista realizada. De facto, relativamente ao papel de líder Facilitador, o Comendador incita ao esforço colectivo, à coesão e ao trabalho em equipa. Por outro lado, como Mentor, preocupa-se com o desenvolvimento



das pessoas, sendo um líder com um papel orientador, prestável, aberto, que escuta os subordinados e também lhes dá conselhos.

Não deixa de ser curioso que os outros dois papéis mais destacados sejam papéis que se encontram em extremos opostos. No limite, Rui Nabeiro corresponde a uma das concretizações daquilo que se espera dos líderes das empresas; por um lado que possuam uma ênfase na gestão dos recursos humanos, mas por outro que tenham uma ênfase no planeamento e definição de objectivos.

Assim, atendendo ao papel de Produtor, Rui Nabeiro vê-se como um homem focado no trabalho e nas tarefas, com uma grande motivação e energia, encorajando os subordinados a aceitarem as responsabilidades, completarem as tarefas e manterem uma produtividade elevada. Por outro lado, como Director, clarifica expectativas, através do planeamento e definição de objectivos, seleccionando alternativas, definindo tarefas e papéis, avaliando o desempenho e dando instruções. Seria expectável que este papel obtivesse uma menor relevância, já que na entrevista o Comendador cita não se preocupar tanto em enfatizar os papéis e tarefas de cada funcionário.

Os papéis que a seguir se destacaram são o de Monitor, Coordenador e Inovador. Como Monitor, o Comendador preocupa-se em saber o que se passa na unidade de trabalho, se as regras estão a ser cumpridas, dando atenção aos detalhes, análises técnicas e informação de rotina. Mais uma vez, seria expectável que Rui Nabeiro obtivesse uma pontuação mais baixa neste papel, uma vez que revelou não preocupar-se muito em enfatizar as regras e normas na entrevista. Contudo, o papel adequa-se na perspectiva da existência de uma cultura de Hierarquia, que menciona na entrevista. Como Coordenador é esperado que mantenha a estrutura e o fluxo do sistema, sendo seguro e confiável. Preocupa-se em proteger a continuidade, tratar de burocracia, rever e avaliar relatórios, escrever orçamentos e coordenar planos e propostas. Ainda, noutro extremo, mas com a mesma importância, surge o papel de Inovador, sendo expectável que o Comendador possibilite a adaptação e a mudança, sendo um sonhador criativo. De certa forma, este papel corresponde ao que foi dito na entrevista, pois Rui Nabeiro parece ser um homem sonhador, apelando à imaginação e inovação.

O papel com menos ênfase mas, ainda assim, muito representativo, é o de *Broker/* Intermediário, sendo expectável que o Comendador seja politicamente astuto,

persuasivo, preocupando-se com a imagem, aparência e reputação. Este papel adequa-se ao perfil de Rui Nabeiro, já que o mesmo é a “cara” da Delta Cafés, representando-a.

Como já referido, analisar um perfil em que todos os papéis têm uma elevada e semelhante representatividade, é algo complexo mas, em última análise, Rui Nabeiro pode corresponder à ideia de Quinn (1991) de que liderar é ter um *mix* de todos os papéis, na sua essência.

#### Perspectiva do processo de sucessão

Rui Nabeiro corresponde à ideia de fundador de uma empresa familiar, referida por Ussman (1994). A autora afirma que o fundador de uma empresa familiar é, geralmente, alguém humilde que iniciou a sua actividade a trabalhar por conta de outrem, algo que Rui Nabeiro comprova. Este é de origens humildes, tendo começado a trabalhar muito cedo, na empresa do tio. Por outro lado, a autora afirma também que com o ganho de experiência, assim como com o desenvolvimento de capacidades, o fundador aproveita a oportunidade de abrir o seu próprio negócio, tendo em vista o aumento da qualidade de vida da sua família, algo que Rui Nabeiro também evidencia.

Neste momento, o Comendador tem 81 anos e a sua empresa celebra 51, pelo que, é importante equacionar, qual a continuidade que poderá ser dada à empresa, isto é, como irá decorrer a sucessão do fundador. Gallo e Ribeiro (1996) observam, como já referido, que a sucessão é um processo tendencialmente mais adiado do que antecipado mas, Rui Nabeiro revela que o processo na sua empresa “(...) já está em marcha!”.

Ussman (1997) sublinha a importância de existir um plano formal de sucessão, que ajude a colmatar o facto de este ser um processo complexo. Contudo, Rui Nabeiro revela que, embora saiba em que linhas esta se vai dar, não existe um plano formal. O fundador refere que o processo já está a decorrer em trâmites naturais, sendo que, pelo pressuposto natural, os seus sucessores momentaneamente serão os seus filhos, João Manuel e Helena e, posteriormente, os seus netos, em que se inclui o possível sucessor analisado, Ivan. Rui Nabeiro considera que, embora não exista um plano formal, os seus filhos estão preparados para a sucessão, já que, na maioria dos casos, já são autónomos.

Relativamente ao processo de sucessão em si, segundo Ribeiro *et al.* (2011), este envolve a preparação de quatro elementos: sucessores, organização, família e a retirada do fundador.

No que diz respeito à preparação do sucessor, o autor afirma que o ponto mais básico reside na transmissão dos aspectos fundamentais da cultura da empresa. Rui Nabeiro revela sabê-lo e faz dessa transmissão um acto natural, que pratica no seu dia-a-dia, aconselhando e exemplificando. Contudo, afirma que também é necessária maturidade por parte das outras pessoas, o que crê acontecer. Enfatiza ainda que, apesar de aconselhar os outros, é importante que esses conselhos sejam trabalhados com a cabeça de cada um, para passarem de algo que se diz, para algo que realmente se sente.

Quanto a um planeamento da formação do sucessor, o Comendador contraria a teoria de Ussman (1997), ao afirmar que tal é necessário. O fundador deu total liberdade ao seu neto, bem como aos outros descendentes, de escolherem o seu caminho, dado que, é apologista de que as pessoas têm de escolher a sua própria vida. Assim, Ivan não sofreu uma influência por parte do seu avô, nem dos pais, sendo a sua entrada na empresa uma decisão espontânea. Contudo, afirma ter tido sorte pelos netos terem entrado para a empresa pois, se não entrassem seria pior para ele, que teria outras pessoas a gerir o negócio. Ainda assim, afirma que, no fundo, não haveria inconveniente.

Deste modo, assegura que não tinha um plano de formação delineado para Ivan, nem para os outros netos. No entanto, considera que, neste momento, os netos mais velhos, Rita e Rui Miguel, já têm uma formação mais vocacionada e que Ivan também a irá ter. O fundador declara ainda apoiar bastante os netos na valorização dos seus conhecimentos e que, para isso, também lhes vai proporcionando treino.

Para proporcionar esse “treino”, é importante que o sucessor seja integrado e participe nas tomadas de decisão, segundo Ussman (1997). Além disso, Ceynowa (1999) refere que na determinação do próximo líder é importante que este desenvolva capacidades complementares àquelas que já possui. Seguindo esta lógica, Rui Nabeiro declara promover bastante a participação dos seus sucessores, já que todos têm uma boa formação académica, possibilitando uma troca de conhecimentos e de experiência, da sua parte. Em relação ao neto em causa, afirma ter reuniões de trabalho frequentes com o mesmo e, quando o neto não pode estar presente, informa-se mais tarde. Acredita que

deve existir, nesta fase, uma lógica de partilha de conhecimento, uma vez que, como o próprio afirma “(...) o tempo é dos jovens, não é dos mais idosos! (...) se nós não fizermos isso, estamos a enganar-nos a nós próprios.”

Outro aspecto que, segundo Stavrou *et al.* (2005), se deve ter em atenção, é o relacionamento estabelecido entre sucedido e sucessores, devendo ser baseado no respeito e compreensão entre as partes, assim como numa elevada confiança e apoio mútuos. Mais uma vez, Rui Nabeiro demonstra ir de encontro à teoria, ao considerar os sucessores preparados e autónomos, havendo uma relação “com muito respeito e com muita seriedade, e isso acontece também num lado e no outro.”

Ainda assim, para além do sucessor, é necessário preparar outros elementos. No caso da organização, é importante a preparação dos trabalhadores para a mudança, de modo a reduzir uma possível atitude de resistência o que, segundo Gallo e Ribeiro (1996) poderá ocorrer pois, como complementa Stavrou *et al.* (2005), ainda que o fundador aponte o seu sucessor, este não pode obrigar os seus trabalhadores a aceitá-lo.

Em relação à família, Gallo e Ribeiro (1996) salientam que a sucessão não é apenas um processo de mudança da estrutura de responsabilidades e das pessoas que gerem a empresa, mas é também uma mudança nas relações entre os membros da família e a empresa pelo que, o fundador deverá também preparar a família.

Tanto em relação aos trabalhadores como à família, Rui Nabeiro afirma ter a mesma posição. No seu dia-a-dia vai evidenciando a sua saída e a forma como as coisas poderão ocorrer no futuro. No entanto, acredita que a integração dos seus filhos e dos seus netos já é total, uma vez que, já todos actuam na empresa, não tendo dúvida alguma que qualquer sucessor será bem recebido pelos trabalhadores.

Quanto à sua preparação pessoal para uma possível retirada, o Comendador afirma manter até hoje o mesmo ritmo e, enquanto tiver qualidade de vida, não irá parar. Contudo, reconhece que quando não a tiver, terá de se sujeitar. Ainda que assim seja, não se mostra preocupado, dado que, de certa forma, considera já ter “passado o testemunho” pois, os seus funcionários têm autonomia, bem como os seus sucessores, levando-o a crer que o processo de sucessão está a decorrer muito naturalmente.

## 5.2. Perfil do possível sucessor – Ivan Nabeiro

### Percurso pessoal e profissional

O neto do fundador da empresa, Ivan Nabeiro, nasceu a 3 de Janeiro de 1983. Ivan é filho de Helena Nabeiro, a filha do Comendador e é o seu neto mais novo a trabalhar na empresa, tendo 29 anos.<sup>4</sup>

Ivan teve em tudo um percurso diferente do seu avô. Quando nasceu decorriam os anos 80, década em que a empresa já tinha alguma estabilidade, encontrando-se num estágio de reestruturações da actividade.

Ao contrário do avô, teve a possibilidade, assim como os seus primos, de atingir um ciclo de estudos superior. Ivan refere que estudou sempre em Elvas, até concluir o ensino secundário; até ao 9º ano frequentou o Colégio-Luso Britânico e, posteriormente, completou o 12º ano na Escola Secundária. Ingressou, mais tarde, no curso de Gestão de Empresas, na Universidade Lusíada. Face ao seu percurso académico, poder-se-ia esperar que a família tivesse influenciado as suas decisões. No entanto, Ivan confessa nunca se ter sentido pressionado a ir em determinada direcção, porque assim lho diziam, tendo tido total liberdade de escolha do seu caminho. Ivan refere ainda que, de forma a complementar os conhecimentos que já possui, realizou algumas pequenas formações na área de vendas, *marketing* e inovação.

Ivan confessa que sempre desejou vir a trabalhar na empresa do avô, tendo sido no intuito de poder ser uma mais-valia para a empresa da família, que enveredou pela área da Gestão. Finda a licenciatura, fez um estágio durante 5 meses no Banco Global de Investimentos (Banco BIG), em Lisboa. Após esse estágio entrou na empresa do avô, onde trabalha desde Maio de 2007.

Em paralelo desenvolveu uma carreira na Tauromaquia onde, em 2000, fundou o Grupo de Forcados Amadores Académicos de Elvas, tendo-o abandonado em 2011.

O percurso de Ivan tem sido diverso, desde que começou a trabalhar na empresa. Inicialmente, conheceu um pouco de todas as áreas, desde a área fabril, como a

---

<sup>4</sup> De facto, Ivan tem um irmão mais novo mas que não se encontra a trabalhar no Grupo, pois decidiu seguir as pisadas do seu pai e encontra-se ligado à tauromaquia.

administrativa, os diferentes departamentos e também a origem do produto que comercializam, o café, com o intuito de ficar a conhecer a realidade do negócio e as diferenças entre cada área. A formação de Ivan dentro da empresa, como referido, foi até ao nível basilar, onde o jovem teve oportunidade de frequentar uma formação no Brasil sobre café, com conteúdos sobre a prova, os catadores de café ou os países produtores de café, o que considera ter sido muito enriquecedor para o seu trabalho.

Posteriormente, centrou-se nas relações públicas da empresa e na assessoria do seu avô. Actualmente, está focado na optimização de recursos e na eliminação de desperdícios, uma área cada vez mais importante, como forma de lidar com a crise. Nesta função encontra-se ligado à área das matérias-primas, compras e análise de mercados.

Sendo o neto que mais acompanha o avô no dia-a-dia, trabalha directamente com ele na sede da empresa, em Campo Maior e, tal como o avô, também ele tenta ir diariamente à fábrica Novadelta, bem como à Torrefacção Camelo e outros departamentos.

Ivan reconhece que o seu avô é um líder carismático, tendo aprendido muito com ele, não só a nível profissional, como pessoal e espera vir a aprender ainda mais no futuro com ele, considerando o avô um exemplo a seguir, especialmente na relação que tem com os seus colaboradores.

#### Perfil de Liderança – Perspectiva Transaccional / Transformacional

Tal como foi realizado para a análise do perfil de Rui Nabeiro, também na análise do seu neto, Ivan Nabeiro serão utilizados os seguintes elementos: valores e ideais, competição entre trabalhadores, necessidades dos trabalhadores, ênfase nas regras e normas, reforço contingente, ênfase no papel e requisitos da função, relação com os trabalhadores, motivação e desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Relativamente ao primeiro elemento a analisar, os valores e ideais que Ivan incute, considera como essenciais a confiança mútua e a vontade de fazer melhor pela empresa. Nesta perspectiva, Ivan é considerado transformacional, ao invocar os valores confiança e, de certa forma, o trabalho sério (na persecução de fazer o melhor pela empresa), o que, segundo Bass (1990), correspondem a elementos do líder transformacional.

No que diz respeito à competitividade fomentada entre os trabalhadores, Ivan faz questão de referir ser importante motivá-los e fomentar-lhes a noção de que conseguem fazer melhor, do que aquilo que realmente pensam serem capazes. Deste ponto de vista, Ivan atribui importância à competição individual, no desenvolvimento de cada pessoa, mas também o seu contributo, evidenciando não só a vertente transaccional que, segundo Burns (1978), apela mais ao interesse próprio mas, também, a uma vertente transformacional que, segundo Bass (1985), induz os trabalhadores a transcenderem o seu interesse pessoal, a favor da organização ou equipa. Ainda, refere que o trabalho tem de ser sempre em grupo, devendo existir um espírito de equipa, em que é possível e importante aprender com as experiências dos colegas. Esta perspectiva sustenta a vertente transformacional. Portanto, pode concluir-se que Ivan sustenta elementos de ambos os tipos de liderança.

No que se refere ao tipo de necessidades que Ivan procura satisfazer, realça as dificuldades que surgem no dia-a-dia dos trabalhadores e dificuldades humanas, dando como exemplo uma situação em que existam problemas de comunicação entre os trabalhadores ou pequenos conflitos. Contudo, enfatiza que a forma de solucionar essas questões é incutir nos colaboradores a noção de que estão todos a lutar por um fim, devendo ultrapassar os problemas juntos.

Aqui, as necessidades que Ivan enuncia são de uma ordem mais básica, se traduzirmos as dificuldades do dia-a-dia como necessidades materiais, por exemplo, o que revelaria, segundo Bass (1985), uma conduta transaccional. No entanto, Ivan não faz alusão à satisfação de necessidades como uma troca pelos serviços prestados, mas sim, numa perspectiva de crescimento pessoal, ao enunciar a má comunicação como exemplo e a necessidade de trabalho conjunto, na prossecução do mesmo objectivo. Tal pode, de certa forma, satisfazer necessidades de ordem mais elevada, como o relacionamento com as outras pessoas o que, de acordo com Bass (1985), é uma característica dos líderes transformacionais.

Relativamente à necessidade de enfatizar as regras e as normas estabelecidas, Ivan refere que os trabalhadores sabem quais são e, como tal, não encontra necessidade de o fazer. Em todo o caso, se for necessário, considera existirem outras pessoas para fazê-lo, como supervisores ou chefes de turno. Ivan considera sim, ser importante, motivar as pessoas, conhecer os seus problemas e verificar o desenvolvimento dos processos, numa

óptica de melhoria contínua. Deste modo, verifica-se que Ivan não baseia a sua actuação na legitimidade e autoridade que lhe foram formalmente concedidas para exercer o poder o que, como referem Gomes e Cruz (2007), são características do líder transaccional. Assim, nesta perspectiva, Ivan é transformacional, ao invocar outros aspectos mais importantes, como a motivação das pessoas e o conhecimento dos seus problemas.

Em relação ao recurso ao reforço contingente, Ivan declara ter a preocupação de recompensar os trabalhadores e reconhecê-los pelo seu bom trabalho. No entanto, baseia o seu incentivo na direcção de uma evolução profissional do próprio trabalhador, que contribua também para a evolução da empresa. Ivan considera sim essencial, motivar e incentivar os trabalhadores, para fazerem um bom trabalho. Ainda que Ivan reconheça a importância de um reforço, não se poderá dizer que o mesmo é contingente já que, não é uma simples contrapartida, em retorno do cumprimento do acordado. Ao citar o próprio desenvolvimento do trabalhador Ivan transcende a simples recompensa pelo trabalho efectuado, mas sim o incentivo e motivação, características de um líder transformacional.

No que concerne a reconhecer e clarificar aos subordinados o seu papel e requisitos da função para que alcancem os resultados desejados, Ivan revela não ter essa preocupação, sendo que, se necessário, tenta apoiar ou fazer alguns reparos. Contudo, não considera que essa tarefa seja a mais importante. Esta atitude não encaixa na definição de líder transaccional que, como refere Bass (1990), tem o comportamento primeiramente referido. Deste modo, Ivan revela ser, também neste elemento, transformacional.

Quando questionado acerca do seu relacionamento com os colaboradores, Ivan refere ter mais proximidade com quem lida diariamente. Ainda assim, atribui grande importância à proximidade com os trabalhadores, acreditando que se deve tirar partido das relações humanas, uma vez que estas fazem a empresa. Neste caso, cita o exemplo do avô, na relação que este tem com os seus colaboradores e clientes.

Pode deduzir-se que, nesta situação, Ivan ainda não tem uma ligação emocional profunda mútua com os que seriam seus seguidores o que, na perspectiva de Bass (1985), são características do líder transformacional. No entanto, reconhece a importância da relação com estes, e toma como exemplo o relacionamento do seu avô



com os colaboradores, podendo mais tarde vir a tornar-se transformacional. Assim, de momento, poderá dizer-se que Ivan tem os ingredientes de um líder transformacional, necessitando, no entanto, de colocá-los mais em prática, sendo-o apenas em parte.

Ivan fala da importância da motivação dos trabalhadores, na perspectiva de amar o que se faz. Partindo deste pressuposto, considera que o modo de motivar os trabalhadores é estando presente para os mesmos, transmitindo confiança. Refere ainda a relevância que os prémios que reconhecem o mérito da empresa têm, pois reconhecem também o mérito dos trabalhadores. Com esta atitude, Ivan corresponde ao que Burns (1978) define como líder transformacional, ao apelar a níveis superiores de motivação, relacionados com a dedicação, *commitment* e a confiança, não apenas ao uso de recompensas materiais que influenciam a motivação.

No que concerne ao último elemento, o desenvolvimento dos colaboradores, Ivan atribui-lhe extrema importância e o próprio incentiva à formação, considerando que uma formação contínua é essencial para o melhoramento das capacidades de qualquer pessoa. Refere o exemplo da empresa, que possui um centro de formação para os trabalhadores e onde existe um programa de formação anual, permitindo dar aos trabalhadores formação nas mais diversas áreas. Através da análise a estas declarações constata-se que Ivan corresponde ao que Bass (1990) define como líder transformacional, uma vez que privilegia a formação e consequente desenvolvimento dos colaboradores.

**Tabela 2 - Tabela resumo com elementos transaccionais/ transformacionais da liderança de Ivan Nabeiro**

Elemento de análise	Liderança Transaccional	Liderança Transformacional
Valores e Ideais		✓
Competição entre trabalhadores	✓	✓
Necessidades dos trabalhadores		✓
Ênfase nas regras e normas		✓
Reforço Contingente		✓
Ênfase no papel e requisitos da função		✓
Relação com os trabalhadores		✗
Motivação		✓
Desenvolvimento pessoal dos trabalhadores		✓

Tal como o seu avô, e tendo em atenção a tabela-resumo exposta, Ivan também tem um perfil de liderança, maioritariamente, transformacional.

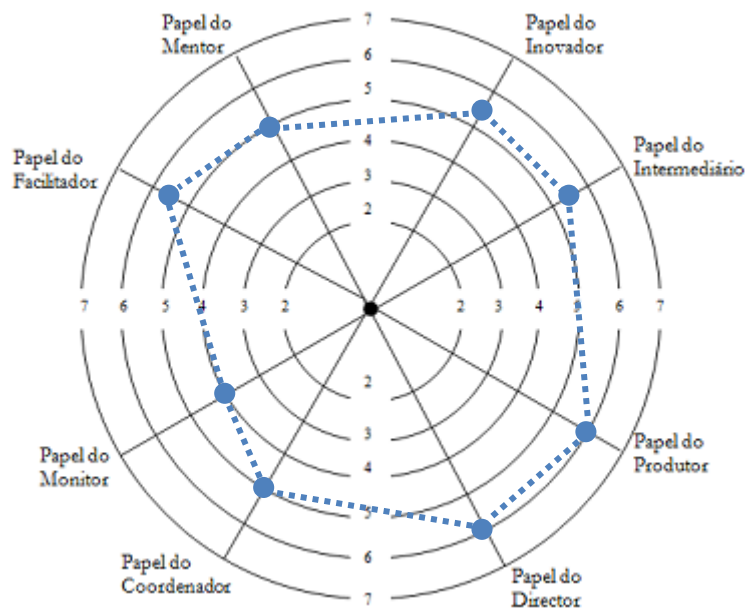
O elemento da competitividade entre trabalhadores é analisado como transaccional e transformacional mas, mais uma vez, pode afirmar-se que tal facto é normal, dado que, como já referido, consoante Bass (1985), o mesmo líder pode usar ambos os tipos de liderança, consoante a que se adequar a diferentes situações.

É importante denotar que, relativamente à relação com os trabalhadores, Ivan possui os componentes de um líder transformacional necessitando, no entanto, de algum tempo ainda para colocá-los em prática.

Assim, através da análise de todos os elementos enunciados, conclui-se que Ivan é também, maioritariamente, um líder transformacional.

### Papéis de Liderança de Quinn

Ao contrário do seu avô, Ivan apresenta papéis de liderança mais distribuídos. De seguida apresenta-se o perfil obtido, com os diferentes papéis de Ivan.



**Gráfico 2 - Papéis de Liderança de Quinn - Ivan Nabeiro**

Os papéis que mais se destacam são os de Produtor e Director, pertencentes ao Modelo dos Objectivos Racionais, com uma cotação de 6 pontos. De seguida, destacam-se os papéis de Inovador, Intermediário e Facilitador, com 5,5 pontos, correspondendo os dois primeiros ao Modelo dos Sistemas Abertos e o terceiro ao Modelo das Relações Humanas. Os papéis que menos se destacam são o de Mentor e Coordenador, com uma

avaliação de 5 pontos e o de Monitor com apenas 4 pontos, pertencendo o primeiro ao Modelo das Relações Humanas e os dois últimos ao Modelo dos Processos Internos.

Ivan revela ser um líder mais Produtor e Director que, em primeira instância, é focado no trabalho e nas tarefas, tendo uma grande energia, motivação e *commitment*, fomentando-o também nos subordinados, na prossecução de uma produtividade elevada. Por outro lado, preocupa-se com o planeamento e definição de objectivos, definindo tarefas e papéis. Tal como no seu avô, seria expectável que o papel de Director tivesse menos relevância, pelo que mencionou na entrevista.

Seguidamente, surgem os papéis de Inovador, Intermediário e Facilitador. Por um lado, os dois primeiros têm um foco externo, no mercado, e o terceiro um foco interno, nos colaboradores da organização. Em certa medida, encontra-se um balanço nestas duas vertentes, ao possuírem o mesmo valor, exceptuando o Papel de Mentor, tendo, ainda assim, apenas menos meio valor. Deste modo, por um lado, Ivan possibilita a adaptação e a mudança, sendo um sonhador criativo. Por outro lado, preocupa-se também em obter recursos, negociar, tendo em atenção a imagem e reputação. Ainda, numa perspectiva interna, o papel de Facilitador encaixa-se perfeitamente com o que foi referido por Ivan na entrevista; é alguém que incita ao esforço colectivo, coesão e trabalho em equipa, orientado pelo processo, servindo de mediador entre possíveis disputas pessoais, resolução de conflitos solução de problemas de grupos.

O quadrante que se evidencia claramente de menor forma no perfil de Ivan é o quadrante dos Processos Internos, que se foca internamente e no controlo. Entre os papéis existentes, aquele em que tem mesmo menos ênfase é no de Monitor, revelando não atribuir tanta importância a se as regras estão a ser cumpridas, o que vai de encontro ao que o mesmo disse na entrevista acerca deste tópico. O papel de Coordenador revela, no entanto, que Ivan se preocupa em manter a estrutura e o fluxo do sistema, sendo seguro e confiável. Como Mentor, revela-se também orientado para o desenvolvimento das pessoas, devendo ser prestável, aberto e escutando os seus subordinados.

#### Perspectiva do processo de sucessão

Ainda que o Comendador tenha referido na entrevista que os seus sucessores momentaneamente seriam os seus filhos, mais tarde Ivan terá também a possibilidade de vir a ser um sucessor. Mas, para tal, é necessário que o mesmo esteja preparado.

Esta preparação, na sua forma mais básica, prende-se com a apreensão da cultura da empresa, segundo Ribeiro *et al.* (2011). Quando questionado acerca deste assunto, Ivan admite que a compreensão da cultura é fundamental, contribuindo o seu conhecimento para o sucesso de uma empresa. Ivan conhece este processo de transmissão da cultura no seio da empresa e tudo o que o envolve. Como possível sucessor, terá de, no futuro, liderar uma empresa com uma cultura forte, baseada nos valores do seu fundador. Perante este facto, o sucessor crê que a melhor forma de gerir a cultura é seguir o exemplo do avô, dado que, é importante manter a cultura existente. No entanto, o sucessor considera, de igual modo, que se deve ter ambição, podendo a empresa crescer ainda mais no futuro. Ainda assim, tal só pode acontecer com o apoio de todos, os seus tios e primos, incluindo colaboradores da empresa. Ivan corresponde ao pensamento de Schein (1999), que dita que se a família continuar a ser dominante na organização, pode esperar-se pouca alteração na cultura da mesma, mas sim, um maior esforço para a clarificar, integrar, manter e evoluir.

Ivan, ao contrário do seu avô, concluiu estudos superiores, correspondendo aos descendentes que vão trabalhar ou que já estão a trabalhar nas empresas e que já têm, na sua maioria, graus académicos superiores, ao contrário dos fundadores.

No entanto, é importante perceber se esta formação superior, e as opções que tomou, partiram da sua iniciativa ou se havia já um plano delineado para si. Rui Nabeiro referiu não existir nenhum plano e Ivan confirma-o. Muito embora, segundo Ussman (1997), crescer no ambiente da empresa familiar influencie fortemente o desenvolvimento dos jovens, e exista a possibilidade de, um dia mais tarde, virem a suceder, Ivan confessa sempre ter tido total liberdade de escolha do seu caminho, nunca tendo sentido pressão de alguma parte, para seguir que caminho fosse. No entanto, refere que se lembra desde pequeno do seu avô dizer “(...) tens de vir ajudar o avô, um dia mais tarde tens de vir ajudar o avô (...)”, mas não como um sentimento de pressão.

Ainda assim, o jovem ingressou mesmo na empresa. Tal pode dever-se, como refere Ussman (1997), ao facto de a proximidade entre o ambiente familiar e a empresa se desenvolver no jovem como um processo de socialização lento, que o atrai e o forma, para desenvolver a sua actividade na empresa. Ivan revela que desde sempre desejou vir trabalhar para a empresa da sua família. Quando era pequeno pensou noutras profissões mas, quando teve mais consciência e teve de escolher uma área de estudo, enveredou

por Economia, para mais tarde tirar o curso de Gestão, já que desejava vir a ser, no futuro, uma mais-valia para a empresa da família. Esta atitude de aceitação do património, de forma espontânea, é importante pois, como refere Lima (2003) para que a sucessão familiar seja possível e bem sucedida, é necessário que os herdeiros demonstrem vontade de aceitar o património familiar que lhes é transmitido, demonstrando que são profissionais competentes e interessados em continuar o projecto do fundador.

Depois de concretizar a sua formação académica, Ivan não começou a trabalhar logo na empresa da família, o que, como defende Ussman (1997), é o mais usual. Neste caso, o jovem ainda fez um estágio, com uma duração de 5 meses, no Banco BIG (Banco de Investimento Global) em Lisboa, antes de entrar para a empresa, o que Cabrera-Suárez (2005) considera ser uma experiência recomendável, para que as suas capacidades sejam avaliadas de uma forma mais objectiva, se suscite o desenvolvimento pessoal, a auto-confiança, e o alcance de sucesso fora da empresa, ficando o sucessor com uma perspectiva mais abrangente do meio envolvente.

Ussman (1997) considera que o jovem, ao entrar na empresa familiar, vai ganhando a experiência profissional que não tem, podendo passar por várias áreas e cargos enquanto espera pelo cargo máximo. Este é o caso de Ivan que, estando na empresa há quase 5 anos já passou por várias áreas, e já conheceu vários departamentos, de modo a integrar-se melhor no negócio. Como já referido anteriormente, a sua integração foi a um nível tão profundo que o jovem chegou, inclusivamente, a ter uma formação a nível basilar sobre café, no Brasil. Posteriormente, centrou-se nas relações públicas da empresa e na assessoria do seu avô, estando actualmente focado na optimização de recursos e na eliminação de desperdícios, em que se encontra ligado à área das matérias-primas, compras e análise de mercados. Sendo uma tarefa que surgiu recentemente, devido à conjuntura económica, comporta alguns desafios mas é importante que o jovem venha a desempenhar no futuro tarefas mais desafiantes e significativas, para que possa desenvolver, segundo Cabrera-Suárez (2005) de forma mais acentuada, competências de liderança. O facto de trabalhar directamente com o avô é uma mais-valia, pois permite-lhe obter um *feedback* objectivo do seu progresso devendo-se ter, no entanto, em atenção, a probabilidade de ser criada alguma dependência do jovem face ao seu avô, o que poderá afectar o seu desempenho, quando tiver de actuar autonomamente.

No que concerne ao papel do relacionamento entre sucedido e sucessor, como já referido por Stavrou *et al.* (2005), a sucessão poderá ser mais eficaz se as duas gerações se respeitarem e compreenderem. Tal acontece, como referiu Rui Nabeiro, e como defende também Ivan, ao afirmar “também por fora do circuito da empresa falamos muito, e recebo muitos conselhos da parte do meu avô, para o que quer que seja, também da minha vida pessoal. Gosto de o ouvir e gosto que ele fale comigo”. Ivan tenta aprender ao máximo com o seu avô, quer a nível profissional, quer a nível pessoal. Mesmo em relação a outros elementos da família, possíveis sucessores também, revela que o ambiente é de visão partilhada e enquanto família conversam bastante. Embora possam ter diferentes opiniões tentam sempre chegar a um consenso e a uma defesa de ideias colectiva.

Outro aspecto que Ceynowa (1999) refere ser importante na determinação do próximo líder, é que este desenvolva capacidades complementares àquelas que já possui. Ivan tem consciência disso e procura ir fazendo pequenas formações ao longo do tempo, para complementar os conhecimentos que já possui.

Quanto à sucessão em si, Ivan revela não se sentir muito preocupado, não pensando muito nisso, pois espera que o avô continue por muitos anos à frente da empresa, com a energia que tem e que transmite também aos outros. No entanto, admite que é um papel de grande responsabilidade, embora o que tenha actualmente também já o seja, pois faz parte da administração da empresa.

Acredita que o avô deve ter assente na sua mente como vai decorrer o processo de sucessão e que, quando tal ser der, a sua mãe e o seu tio estarão preparados. Declara que o próprio e os seus primos, também se vão preparando, para além da preparação académica que já todos possuem, através da experiência do dia-a-dia e da aprendizagem que têm com o tio, com a mãe e, principalmente, com o seu avô. No entanto, salienta uma noção clara de trabalho em equipa, quando expressa que, quando for necessário, a administração estará preparada para continuar.

Enquanto tal não acontecer, Ivan vai-se preparando, e tenta ir aprendendo ao máximo com o avô, crendo que o seu estilo de actuação futuro se baseará em conhecer a empresa, conhecer as necessidades das pessoas e dos mercados e ir aprendendo no dia-a-dia com quem possui mais experiência. Acredita poder fazer mais e melhor, não

devendo ficar acomodado ao que já existe, querendo tornar a empresa uma referência no futuro e, para tal, planeando-o da melhor forma possível.

O possível sucessor tem consciência de que a preparação para a sucessão não é fácil, mas que todos vão tentando fazê-lo. Esta consciência é ainda maior ao reconhecer que não existem duas pessoas iguais e que o seu avô, para além de ser fundador da empresa, é um líder muito carismático. De facto, ainda que os seguidores de Rui Nabeiro não tenham sido inquiridos para avaliar a sua componente carismática, o seu “discípulo”, como lhe chamaria Weber (1947), percebe a sua autoridade carismática.

Além disso, como referido, ao reconhecer que não existem duas pessoas iguais, reconhece que uma simples substituição nunca se dará, o que vai de encontro à teoria de Conger (1999), que afirma ser muito improvável encontrar outro líder carismático, que substitua o líder original. Deste modo, refere que a forma de se preparar e “contornar” o facto, tal como os outros possíveis sucessores, é indo conquistando o seu espaço, pela sua maneira de ser e pelas mais-valias que possui. Reconhece que ninguém é perfeito e que existem sempre coisas menos boas em qualquer pessoa, no entanto, cabe-lhe a si conquistar o seu espaço e conquistar também as pessoas que trabalham consigo.

Quanto à sua contribuição em concreto para a empresa, Ivan declara também ele querer ser reconhecido como um bom exemplo na mesma, trazendo vontade de trabalhar, de tornar a empresa mais forte, trazendo ambição e vontade de vencer, tornando a Delta uma empresa melhor. Concretiza, dizendo“(...) quero dar o meu contributo da melhor maneira possível. Como vai ser... Não sei, só o tempo o dirá!”

### **5.3. Discussão dos resultados**

Após a análise de cada um dos perfis obtidos, torna-se importante para a prossecução desta investigação, a comparação entre ambos perfis. Assim, a discussão dos resultados pretende, não só concretizar os resultados obtidos, como demonstrar, em cada nível de análise, as medidas que devem ser tomadas pelo sucessor, para que possa obter êxito no futuro.

Percurso pessoal e profissional

Rui Nabeiro e Ivan correspondem, cada um no seu papel, ao que a teoria dita sobre a noção de fundador e de sucessor. Por um lado, o Comendador corresponde à noção de Ussman (1994), como alguém humilde, que iniciou a sua actividade a trabalhar por conta de outrem, como já referido. Por seu turno, Ivan faz parte dos descendentes que vão trabalhar ou que já estão a trabalhar nas empresas e que já têm, na sua maioria, graus académicos superiores. Ambos tiveram, como se pode verificar, percursos completamente diferentes.

Perfil de Liderança – Perspectiva Transaccional / Transformacional

Através da análise das componentes de liderança transaccional e transformacional de cada indivíduo, foi possível construir uma tabela que compara ambos os perfis.

**Tabela 3 - Tipo de Liderança do Comendador Rui Nabeiro *versus* Ivan Nabeiro**

Elemento de análise	Rui Nabeiro	Ivan Nabeiro
Valores e Ideais	Transaccional/ Transformacional	Transformacional
Competição entre trabalhadores	Transformacional	Transaccional/ Transformacional
Necessidades dos trabalhadores	Transaccional/ Transformacional	Transformacional
Ênfase nas regras e normas	Transformacional	Transformacional
Reforço Contingente	Transformacional	Transformacional
Ênfase no papel e requisitos da função	Transformacional	Transformacional
Relação com os trabalhadores	Transformacional	Transformacional (em parte)
Motivação	Transformacional	Transformacional
Desenvolvimento pessoal dos trabalhadores	Transformacional	Transformacional

Como se pode analisar, tanto o fundador, Rui Nabeiro, como o possível sucessor, Ivan Nabeiro, são ambos, maioritariamente, transformacionais nas categorias designadas.

Rui Nabeiro é simultaneamente considerado transaccional e transformacional, no que diz respeito aos valores e ideais, uma vez que, citou valores correspondentes a cada tipo de liderança. Embora Ivan tenha citado menos valores que o avô, aqueles que citou centram-se numa lógica transformacional indo, em certa medida, ao encontro dos que o avô citou. Por exemplo, ao passo que Rui Nabeiro cita ambição e a importância da origem, a estes pode corresponder o valor de Ivan da vontade de querer fazer melhor pela empresa que, no fundo, é aquilo de que vivem.



Em relação à competição entre trabalhadores, Rui Nabeiro revela ser transformacional, e Ivan é-o também, acrescido de uma componente transaccional. Tal deve-se ao facto de Ivan, para além de citar a lógica de trabalho em grupo, como o seu avô, citar, de igual modo, a componente individual, na perspectiva de desenvolvimento de cada indivíduo. No entanto, esta melhoria individual deverá contribuir para o esforço colectivo.

Quanto às necessidades dos trabalhadores Rui Nabeiro demonstrou preocupar-se tanto com as necessidades mais imediatas dos seus trabalhadores, como as de ordem mais elevada. Ivan não dá tantos exemplos como o avô, mas vai também ao encontro de uma perspectiva transformacional, ao referir dificuldade humanas e necessidades, num sentido de crescimento pessoal, através da mediação de conflitos, que poderá contribuir positivamente para a necessidade de relacionamento com os outros.

No que diz respeito à ênfase nas regras, nas normas estabelecidas e no seu cumprimento, avô e neto estão em sintonia, ambos transformacionais, referindo o primeiro a importância de incentivar as pessoas, servindo de exemplo aos trabalhadores ao passo que o segundo reafirma-o, considerando a importância de motivar as pessoas, conhecer os seus problemas, e verificar o desenvolvimento dos processos, numa óptica de melhoria contínua.

Relativamente ao recurso a um reforço contingente também Rui Nabeiro e Ivan são transformacionais. O Comendador refere que antecipa a satisfação de necessidades, compensando antecipadamente os colaboradores e considerando importante sim, o conselho amigo, que se reflecta no dia-a-dia. Tal vai ao encontro da perspectiva de Ivan, ao citar o próprio desenvolvimento do trabalhador, transcendendo a simples recompensa pelo trabalho efectuado.

No que concerne a reconhecer e clarificar aos colaboradores o seu papel e os requisitos da sua função, para que estes alcancem os resultados desejados, Rui Nabeiro e Ivan não o consideram necessário ou o mais importante. O papel citado, tanto pelo avô, como pelo neto, é de apoio aos trabalhadores.

No que diz respeito ao carácter da relação com os seus trabalhadores, ambos revelam componentes transformacionais acentuadas, apesar de Rui Nabeiro o fazer com mais distinção que Ivan. Contudo, esta situação é normal, pois ao longo dos anos o avô foi construindo uma relação cada vez mais forte com os trabalhadores, tendo Ivan a

oportunidade de o fazer no futuro, revelando ter o que é necessário para tal. Inclusivamente, cita o exemplo do avô e, tal como ele, vai à fábrica frequentemente ter um contacto com os trabalhadores, revelando estar num bom caminho para construir uma ligação mais profunda com os mesmos.

Na questão da motivação dos trabalhadores também ambos estão de acordo, numa lógica transformacional pois, por um lado, Rui Nabeiro atribui importância à transmissão de uma mensagem de esperança no seu trabalho, e da mesma forma, Ivan fala da importância da motivação dos trabalhadores, na perspectiva de amar o que se faz, transmitindo confiança.

Relativamente ao último ponto em análise, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, ambos o consideram muito importante, sendo que incentivam ambos à formação, ao aperfeiçoamento e à melhoria de capacidades.

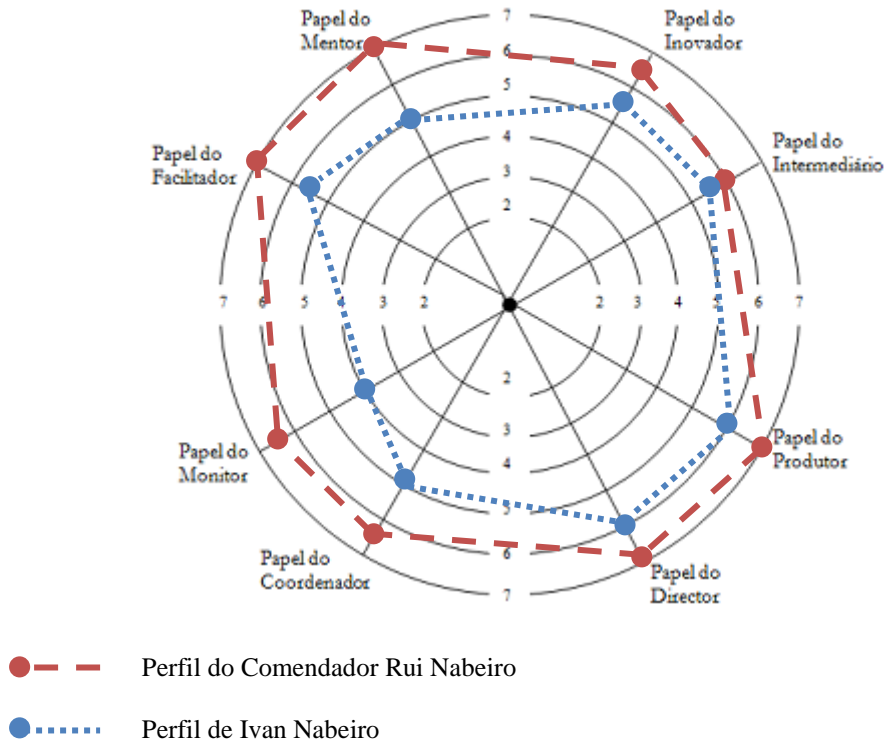
O facto de Ivan, à semelhança do seu avô, ser um líder maioritariamente transformacional é bastante positivo, uma vez que, como referido por Bass (1985), é a liderança transformacional que pode trazer grandes diferenças e grandes mudanças nos grupos, organizações e sociedades logo, esta deverá ser a liderança do futuro.

Da mesma forma, Ivan revela aprender bastante com o seu avô, indo muitas vezes ao encontro do que este idealiza sendo que, para Bennis *et al.* (2001), a aprendizagem é uma parte essencial do processo de liderança, para todas as pessoas nele envolvidas. Segundo o autor, o que nos move durante a vida é a nossa capacidade para crescer, descobrir novas possibilidades em nós mesmos, nos outros e no nosso mundo.

No entanto, apesar de o conhecimento transmitido pelo avô ser benéfico, Ivan deverá trilhar o seu próprio caminho dentro da empresa, através das suas acções, para não se “colar” demasiado à imagem do seu avô, construindo a sua própria imagem, ainda que dentro da mesma perspectiva de liderança. Contudo, Ivan parece corresponder a este pensamento, referindo na entrevista estar consciente de que não existem duas pessoas iguais, de que o seu avô é visto como um líder carismático e de que ele próprio, tal como os seus primos, tenta ganhar o seu espaço dentro da empresa, conquistando as pessoas, através da sua maneira de ser e das mais-valias que considera ter.

### Papéis de Liderança de Quinn

Após a análise de ambos os perfis dos papéis de liderança, é possível confrontá-los e aferir que diferenças e semelhanças existem, e o que daí se poderá deduzir.



**Gráfico 3 - Papéis de Liderança de Quinn – Comendador Rui Nabeiro versus Ivan Nabeiro**

Uma vez que o perfil de Rui Nabeiro não varia muito, tendo pontuações elevadas e semelhantes em todos os quadrantes, torna-se complexo fazer uma comparação com outro perfil, que terá sempre, possivelmente, valores mais baixos.

Ainda assim, é possível constatar-se alguns aspectos. A maior semelhança de Ivan com o avô ocorre no quadrante do Modelo dos Objectivos Racionais, dado que, é o quadrante em que ambos têm a pontuação mais elevada. Por outro lado, o quadrante em que se dá maior discrepância é no dos Processos Internos, sendo que ambos os quadrantes se focam no controlo. Quer isto dizer que Ivan, tendo em conta o eixo, tem uma maior preocupação com o controlo numa vertente externa, do que numa vertente interna e o seu avô, ainda que com valores diferentes, também transmite essa posição.

Ivan tem em todos os quadrantes pontuações inferiores à do seu avô. Tal pode dever-se a vários factores; por um lado, Rui Nabeiro tem mais segurança em afirmar-se como preenchendo todos os papéis quase na totalidade, o que Ivan não fez, dado que ainda

tem um futuro à sua frente e muitas experiências para desenvolver as suas capacidades. Por outro lado, a diferença nas pontuações denota, efectivamente, a diferença entre os perfis, pois não existem duas pessoas iguais. Aliás, ainda que os perfis pudessem ser exactamente iguais, não queria dizer que os dois são iguais, queria dizer sim, que têm um estilo de actuação equiparado.

Relativamente aos papéis que poderão importar mais para o desenvolvimento da liderança de Ivan na sucessão, estes serão o de Facilitador, Mentor, Inovador e Intermediário, já que, na teoria, estes são considerados mais como papéis de liderança e os restantes como papéis de gestão. No entanto, é através da liderança que se conquistam as pessoas logo, deve-se atentar a estes quatro papéis.

Rui Nabeiro tem, em todos estes papéis, uma componente elevada, embora mais destacada no Modelo das Relações Humanas, assumindo o valor máximo em ambos os papéis. Em relação a Ivan, este apresenta maiores valores nos papéis de Inovador e de Intermediário, mas também no de Facilitador e, com apenas uma diferença de meio valor, no papel de Mentor, o que é bastante positivo, pois apresenta um equilíbrio na flexibilidade, tanto a nível externo, como interno.

Se pensarmos que liderar é um *mix* de todos os papéis, como refere Quinn (1991), o ideal seria o líder possuir valores elevados em todas as categorias. No entanto, a liderança também depende de outros factores envolventes, como os trabalhadores ou o mercado. Aí, o líder deverá adequar a sua liderança, consoante as situações com que se deparar, como refere Bass (1985).

Assim, o facto de Ivan ter um perfil ligeiramente diferente do avô não é preocupante dado que, para além de não existirem dois líderes ou duas pessoas iguais, existe também uma constante evolução. Esta evolução pode dar-se quer na componente interna, os seguidores, já que estes também mudam, alterando-se ao longo do tempo, como qualquer indivíduo, quer na componente externa, o mercado, aquilo que se procura.

Ivan não precisa de exercer uma liderança igual à do seu avô para poder ser eficaz. Aliás, líderes com outros papéis de liderança acentuados poderão ser mais eficazes.

O que é importante para Ivan, no momento da sucessão, a curto prazo, é aliar a cultura existente na empresa e a postura no mercado, para se poder instaurar como um novo líder, diferente, mas eficaz.

Assim, nessa fase, Ivan deverá desenvolver mais os papéis de líder Facilitador e Mentor pois, em primeira instância, quem o deverá primeiramente aceitar, serão os trabalhadores da organização. Ao desenvolver estes dois papéis, Ivan irá liderar no sentido do *commitment* e não do controlo. Ambos os papéis já estão algo desenvolvidos, no entanto, Ivan deverá estabelecer uma relação gradual mais forte com os colaboradores da organização, ouvindo-os mais, acompanhando-os, promovendo o seu desenvolvimento, sendo prestável, aberto e justo. Por outro lado, existe algo importantíssimo que Ivan deve promover e que deverá ser feito de acordo com a cultura existente: o desenvolvimento da coesão, da moral e do trabalho em grupo. Pois, só assim, Ivan conseguirá diminuir as atitudes de resistência e ansiedade por parte dos colaboradores, que se vêm a ser liderados por uma pessoa diferente, tendo a necessidade de verem reforçadas as características da cultura, que lhes conferem identidade e pertença.

A nível externo, é também crucial que Ivan se afirme como o líder da organização, para que possa ser visto como o representante da mesma, a “cara” da organização, assim como o seu avô o é. Deste modo, poderá conquistar a confiança, não só dos consumidores, que continuarão a consumir a marca, mas também dos outros parceiros negociais, sejam eles fornecedores ou distribuidores, que verão em Ivan um parceiro e líder eficaz.

Logicamente, os outros quadrantes não deverão ser esquecidos, embora sejam considerados mais de exercício de gestão do que de liderança. Idealmente, Ivan deverá encontrar um equilíbrio entre todos estes papéis, devendo, no entanto, no momento da sucessão, desempenhar aqueles que são mais fiéis ao exercício da liderança em si, para poder ser aceite quer interna, como externamente.

#### Perspectiva do processo de sucessão

Ainda que Ussman (1997) sublinhe a importância de existir um plano formal de sucessão, que ajude a colmatar o facto de este ser um processo complexo, Rui Nabeiro revela que, embora saiba em que linhas esta se vai dar, não existe um plano formal. Os

seus sucessores serão, momentaneamente, os seus filhos, João Manuel e Helena e, posteriormente, os seus netos. Por seu turno, Ivan acredita que o avô deve ter assente na sua mente como vai decorrer o processo de sucessão e que, quando tal ser der, a sua mãe e o seu tio estarão preparados. O mesmo acredita o fundador, referindo que os seus filhos estão preparados para a sucessão, sendo já, na maioria dos casos, autónomos.

No que diz respeito à transmissão dos aspectos fundamentais da cultura da empresa, Rui Nabeiro faz dessa transmissão um acto natural, que pratica no seu dia-a-dia, ao passo que, Ivan reconhece essa cultura e a sua importância. É importante que Ivan a reconheça e valorize, uma vez que, foi baseada nela que toda a empresa, que um dia poderá liderar, se estabeleceu. Um dos grandes desafios de Ivan, enquanto líder, será a gestão da cultura organizacional o que, aliás, Schein (1985) refere ser uma das mais decisivas funções da liderança. Ivan deverá, então, exercer essa gestão, de forma a realçar os aspectos da cultura que proporcionem aos trabalhadores identidade, competências distintas e protecção contra a ansiedade, dado que, o grande fundador sairá, sendo Ivan uma pessoa diferente do mesmo, causando um impacto em toda a estrutura organizacional. No entanto, Ivan terá uma oportunidade de se estabelecer através da liderança transformacional que aparenta ter, uma vez que, como sustenta Bass (1985), embora o fundador da organização tenha uma personalidade e talentos que se reflectem na organização, assim como os seus valores, visão do futuro e suposições pessoais se integrem na cultura organizacional, o líder transformacional eficaz pode distanciar-se do fundador da empresa, em termos temporais. Como possível sucessor, Ivan crê que a melhor forma de gerir a cultura é seguir o exemplo do avô, de maneira a prolongar e acentuar a cultura já instalada. Assim, Ivan deve desenvolver um esforço para clarificar, integrar, manter e evoluir a cultura da organização.

Embora Rui Nabeiro não tenha influenciado o seu neto quanto ao caminho e a formação a seguir, Ivan ingressou na empresa da sua família, assim como os outros dois netos do Comendador. Contudo, esta inexistência de um planeamento formal poderia ter corrido menos bem ao fundador, se os seus netos não tivessem tido a vontade de entrar para a empresa e seguissem outro caminho como, aliás, o seu neto Marcos seguiu. Porque, embora os descendentes cresçam no seio do ambiente da empresa familiar, este ambiente, por si só, não garante que um dia os descendentes queiram ingressar na empresa, ainda que exista uma grande probabilidade, segundo Ussman (1997).

Para além da formação, é necessário, igualmente, que o sucessor desenvolva capacidades complementares, para que se possa tornar um líder. Por um lado, Rui Nabeiro vai integrando o seu neto nas tomadas de decisão, proporcionando-lhe a oportunidade de passar por várias áreas da empresa para se ir desenvolvendo e, por seu turno, Ivan vai aprendendo no seu dia-a-dia com a experiência do seu avô, da sua mãe e do seu tio, para além de se ir actualizando a nível intelectual, com a frequência de diversas formações. O próprio fundador revela que também ele aprende com Ivan e com os seus outros netos, uma vez que estes têm mais conhecimentos académicos do que ele.

Depois de ter concretizado os seus estudos superiores, Ivan teve uma pequena experiência antes de entrar na empresa, quando fez um estágio no Banco BIG. Estas oportunidades são importantes pois, como refere Cabrera-Suárez (2005), permitem que o sucessor se desenvolva e fique também com uma perspectiva mais abrangente do meio envolvente. Após o estágio, Ivan entrou na empresa da sua família, onde tem passado por várias áreas, como referido anteriormente. Ainda que já esteja a trabalhar na empresa da família, é importante que Ivan cultive um conhecimento não só da própria empresa, mas do próprio mercado, que influenciará também o sucesso da organização. Para tal deve ir tendo contacto com os mercados, das mais diversas formas, sendo frequentando formações, efectuando pesquisas e analisando mercados ou estabelecendo parcerias.

Actualmente, Ivan faz parte do Conselho de Administração do Grupo Nabeiro, sendo responsável pela optimização de recursos e eliminação de desperdícios. Este novo cargo encontra a sua justificação na necessidade de combater a crise actual. Desde que assumiu este cargo e sendo responsável pela área, já implementou várias medidas, tendo também um projecto para alargar o âmbito de aplicação, não só às empresas do Grupo, como aos clientes do mesmo. Esta poderá ser uma tarefa desafiante, pois abrange a reestruturação de muitos processos em todo o Grupo. No entanto, é importante que no futuro lhe venham a ser atribuídas tarefas mais desafiantes e significativas, para que possa desenvolver competências de liderança, de forma mais acentuada.

Ivan trabalha directamente com o avô na sede da empresa, o que poderá ser uma mais-valia, pois permite-lhe obter um *feedback* objectivo do seu progresso. Contudo, deve-se ter em conta a probabilidade de ser criada alguma dependência do jovem face ao seu avô, o que poderá afectar o seu desempenho, quando tiver de actuar autonomamente.

Assim, Ivan deverá esforçar-se por se desenvolver independentemente, ainda que seguindo o *feedback* do avô.

A atitude de aceitação do património familiar de forma espontânea é importante pois, como refere Lima (2003), para que a sucessão familiar seja possível e efectiva, é necessário que os herdeiros demonstrem vontade de aceitar o património familiar que lhes é transmitido. Ao ter a oportunidade de escolher o seu próprio caminho, mas ingressando na empresa, Ivan revela a vontade que sempre teve de entrar na empresa da família e poder contribuir para a mesma. O facto de Ivan estar receptivo ao património familiar é um aspecto bastante positivo pois, associado a isso surge, não só o sentimento de dever simples para com o negócio da família, mas também um sentimento de *commitment* que pode, em muito, afectar a dedicação à causa.

No que diz respeito à relação entre avô e neto, esta aparenta ser muito próxima, já que, como Ivan refere, conversa muito com o avô, tem-no como exemplo e falam, não só a nível de desenvolvimento profissional, mas também a nível de desenvolvimento pessoal, recebendo com gosto os seus conselhos. Rui Nabeiro relata também a existência de uma relação de muito respeito e seriedade mútuos. Se tal acontece, existe uma probabilidade de a sucessão ocorrer de uma forma mais eficaz, pois ambas as gerações se respeitam e compreendem. Esta relação de proximidade e respeito deverá ser cultivada, para que Ivan possa apreender valores que lhe permitam liderar a empresa de uma forma eficaz. Ainda assim, segundo Ussman (1997), não se deve esquecer que existem perigos associados, devido ao facto de, ao crescerem e formar-se no seio das empresas, os sucessores poderem vir a adquirir virtudes, mas também defeitos da empresa, que poderão persistir com os próprios. Assim, Ivan deverá ter o discernimento de apreender as virtudes, mas reconhecer e modificar os defeitos que possam existir, para que possa ter um melhor desempenho no futuro. Para isso, Ivan não poderá também negligenciar a sua formação e desenvolvimento profissional.

No entanto, o sucesso de um processo de sucessão não depende apenas da preparação do sucessor. No que diz respeito à organização, uma sucessão cuidada é extremamente importante, não só ao nível da gestão da cultura organizacional, referida no início deste ponto, mas também ao nível da aceitação, por parte dos trabalhadores, de um novo líder. Isto porque, ainda que o fundador designe o seu sucessor, não pode obrigar os seus trabalhadores a aceitá-lo. Um novo líder poderá, assim, enfrentar uma atitude de



resistência, por parte dos trabalhadores, devendo Ivan saber lidar com a mesma. É importante a construção de uma relação de confiança com os trabalhadores, de forma gradual e, como líder transformacional que aparenta ser, apostar no *empowerment* dos mesmos, criando visões do futuro que evoquem confiança, a qual deverá ser mútua. Além disso, quando chegar o momento, Ivan deverá afirmar-se como responsável máximo da empresa e provar, durante um certo período de tempo, ser capaz de continuar a missão da família. A aceitação dos colaboradores deverá envolver a conquista de um *commitment* voluntário, baseado em valores partilhados, ao invés do recurso ao poder e controlo. Ivan parece estar no bom caminho, dado que, ainda que não tenha, para já, a relação de proximidade que o seu avô tem com os trabalhadores, também ele se desloca com frequência a várias áreas funcionais da empresa, para um contacto mais directo, sendo um rosto habitual no dia-a-dia dos trabalhadores. Além disso, reconhece que a forma de contornar a situação é indo conquistando o seu espaço e as pessoas que trabalham consigo, pela sua maneira de ser, pelas suas mais-valias. Já Rui Nabeiro acredita que a integração dos seus filhos e dos seus netos é total, não tendo dúvida alguma que qualquer sucessor será bem recebido pelos seus trabalhadores.

É igualmente necessária uma preparação da família, uma vez que, não existe apenas uma mudança na estrutura de responsabilidades das pessoas que gerem a empresa, mas também uma mudança nas relações entre os membros da família. Como referem Gallo e Ribeiro (1996), o fundador deve ajudar a orientar as relações familiares para que, mais tarde, não aconteça o caso de, em função de alguns interesses dos membros influentes da família, estes não verem no sucessor a figura de autoridade que o fundador era para a família. No entanto, Rui Nabeiro argumenta que, no seu dia-a-dia, vai evidenciando a sua saída e a forma como as coisas poderão ocorrer no futuro. Por outro lado, Ivan também não se mostra preocupado com essa situação, uma vez que, afirma que o ambiente em família é de visão partilhada, conversando bastante e que, embora possam ter diferentes opiniões, tentam sempre chegar a um consenso e a uma defesa de ideias colectiva. Este tipo de atitude deve continuar a ser fomentada, para que exista transparência e confiança na família, que saibam sustentar uma futura sucessão.

Por último, para além da preparação do sucessor, da organização e da família, é indispensável existir uma preparação do fundador, na perspectiva da sua retirada da empresa. Rui Nabeiro contraria, em parte, esta situação, ao afirmar que mantém até hoje

o mesmo ritmo e que enquanto tiver qualidade de vida não irá parar. Contudo, reconhece que, quando tal já não for possível, terá de se sujeitar a uma nova condição. Ainda que assim seja, não se mostra preocupado, uma vez que, de certa forma, considera já ter “passado o testemunho”, levando-o a crer que o processo de sucessão está a decorrer muito naturalmente. Ivan também espera que o avô continue por muitos anos à frente da empresa, com a energia que tem e que transmite também aos outros. No entanto, refere sentir-se preparado para qualquer desafio que se ponha à sua frente, estando também a Administração preparada para a sucessão, quando o momento chegar. Desta perspectiva, Rui Nabeiro revela não tencionar ausentar-se do seu posto, só quando for mesmo necessário. Mas também ele deverá ter o discernimento de não continuar a exercer o poder até ao último minuto, podendo incorrer na irresponsabilidade de poder estar a gerir, sem estar em condições para tal. Assim, deve planear a sua retirada, encarando-a de forma positiva, como uma possibilidade de desenvolvimento de outras ocupações, ainda que com menor intensidade.

## **Conclusões**

A liderança continua a ser uma das matérias com menos respostas exactas, dada a sua complexidade mas, ainda assim, alvo de um crescente interesse e estudo. É indiscutível, conforme o debate de vários autores na literatura, a sua contribuição e importância crucial na eficácia e eficiência das organizações.

Também a cultura organizacional surge lado a lado com a liderança, uma vez que, segundo Schein (1999), se queremos que as organizações sejam mais eficientes e eficazes, devemos perceber o papel que a cultura representa nas mesmas e quais as questões prioritárias para os líderes e para a liderança. Quer isto dizer que, se não se analisar a cultura organizacional de uma forma correcta, de acordo com Schein (1985), não se podem compreender certas tomadas de decisão por parte das organizações e o porquê de os líderes enfrentarem tantas dificuldades.

Por outro lado, o facto de as empresas familiares comporem grande parte do tecido empresarial, não só a nível nacional, mas também internacional, faz com que a sua gestão e liderança sejam um assunto delicado e merecedor de análise, principalmente no que se refere ao processo de sucessão que ocorre, uma vez que a sucessão é uma das principais causas de “morte” das empresas familiares.

Assim, através desta investigação, após uma pesquisa, foi possível concluir o tipo de liderança do futuro, aquela que poderá determinar o sucesso das organizações, sendo essa a liderança transformacional. De acordo com os autores Bennis e Nanus (1985), o novo líder é aquele que ganha o comprometimento das pessoas, que converte os seguidores em líderes também, e que converte os líderes em agentes de mudança.

A organização escolhida para retratar este tema é um exemplo da importância e impacto da liderança nas organizações e, ainda mais, da liderança do fundador. Contrastando o perfil do Comendador com o do seu sucessor, foi possível chegar a várias conclusões. Primeiramente, foi possível aferir que ambos tiveram percursos completamente diferentes. Ainda assim, em termos de liderança transaccional/ transformacional, ambos apresentam perfis semelhantes, ainda que o Comendador apresente, naturalmente, um perfil mais elaborado e experiente do que o neto. Relativamente aos papéis de liderança obtidos através do Modelo dos Valores Contrastantes, também Rui Nabeiro apresenta papéis mais desenvolvidos do que o neto. Embora tenham perfis diferentes, estes não se

distanciam assim tanto, tendo o neto, tal como o avô, valores elevados nos papéis de Líder Produtor e Director e de Líder Mentor e Facilitador.

Em relação ao processo de sucessão, conclui-se que este já está em andamento na organização. Ainda que tenha clara noção de como as coisas correrão no futuro, Rui Nabeiro revela não ter um plano formal, referindo, isso sim, que a sucessão se dará pela ordem natural: sucedê-lo-ão primeiro os seus filhos, Helena e João Manuel, e só depois os seus netos Rui Miguel, Rita e Ivan. O Comendador considera que qualquer um dos sucessores já está totalmente integrado na organização e que será bem recebido pelos trabalhadores. O seu neto Ivan partilha desta opinião e considera que o Conselho de Administração estará preparado para avançar, quando tal for necessário. Não existindo um plano formal de sucessão, poder-se-á esperar que esta não decorra de forma perfeita. No entanto, Rui Nabeiro contraria essa ideia, não se mostrando preocupado pois, garante que o processo de sucessão está a ser levado de uma forma muito natural e que, de outra forma, não correria tão bem. Ivan está ciente do seu papel e, ainda que não vá suceder a curto prazo, reconhece como poderá ser o seu futuro. O Comendador pretende continuar a liderar a empresa até deixar de lhe ser possível. Espera-se, por outro lado, que consiga avaliar o momento em que não mais se sinta plenamente competente para exercer as suas funções, sob pena de comprometer o rumo da empresa que durante tantos anos liderou.

Atendendo ao propósito e questões de investigação delineados na introdução deste estudo, é possível encontrar respostas que satisfaçam essas mesmas questões.

Relativamente aos desafios que se colocam ao sucessor, para manter o mesmo êxito que obteve o fundador, estes prendem-se, essencialmente, ao nível da gestão da cultura organizacional e de uma possível atitude de resistência dos colaboradores. Ivan deverá desenvolver um esforço para clarificar, integrar, manter e evoluir a cultura da organização, algo que o próprio reconhece. A gestão da cultura deverá ser feita de forma a realçar os aspectos que proporcionam aos trabalhadores identidade, competências distintivas e protecção contra a ansiedade. Assim, os trabalhadores diminuirão uma possível atitude de resistência. Por outro lado, existem outros desafios, como a gestão das relações familiares, o completo conhecimento da organização e do mercado ou a sua afirmação perante este. Torna-se, deste modo, claro, que Ivan não só necessita ser aceite pelos seus trabalhadores, mas também pelos seus parceiros comerciais e consumidores.

Assim, existem vários aspectos a que Ivan deve estar atento, para dar continuidade ao negócio com eficácia: por um lado, a relação que irá estabelecer com os trabalhadores e, por outro, uma atitude aberta de aprendizagem, preparação e desenvolvimento, que não podem ser descurados. Ivan necessita, essencialmente, de tempo e experiência para se desenvolver, para desenvolver a sua componente transformacional, uma vez que já possui os ingredientes onde esta assenta. Mais uma vez, Ivan deverá considerar a cultura instaurada, aprendendo ao máximo com o avô mas tendo, ao mesmo tempo, a capacidade de se distanciar; tal permitir-lhe-á minimizar o grau de dependência do actual líder da Delta Cafés.

De que modo Ivan poderá continuar a fomentar o sucesso da organização, uma vez que é uma pessoa diferente do fundador? Acima de tudo, deve ter em atenção os desafios que lhe são colocados e os aspectos mencionados nos parágrafos anteriores. Por outro lado, deverá desencadear uma série actividades de que possam contribuir para a sua eficácia e para a eficácia da própria da organização.

A nível do conhecimento transmitido pelo avô, apesar de este ser benéfico, Ivan deverá trilhar o seu próprio caminho dentro da empresa, através das suas acções. O neto de Rui Nabeiro poderá, assim, distanciar-se da figura do avô e construir a sua própria imagem, ainda que dentro da mesma perspectiva de liderança. Igualmente, o facto de trabalhar directamente com o avô na sede da empresa poderá ser uma mais-valia; no entanto, deve ser considerada a possibilidade de ser criada alguma dependência do jovem face ao seu avô, o que poderá afectar o seu desempenho quando tiver de actuar autonomamente. Assim, Ivan deverá esforçar-se por se desenvolver de forma independente, ainda que seguindo o *feedback* do avô. Deve existir uma relação de proximidade e respeito entre “sucedido” e sucessor, para que Ivan possa apreender valores que lhe permitam liderar a empresa, de uma forma eficaz. No entanto, Ivan deverá ter o discernimento de apreender as virtudes, mas reconhecer e modificar as irregularidades que possam existir, para que possa ter um melhor desempenho no futuro. Aliás, quando suceder, deverá ser capaz de alterar processos e implementar medidas, não só para demonstrar que assumiu a posição, mas também para melhorar e evoluir o estado da organização.

Em relação à liderança transaccional/ transformacional, tal como o seu avô, Ivan exhibe maioritariamente a componente transformacional. Ainda assim, necessita desenvolvê-la mais no futuro. A base para essa liderança já existe, pois Ivan tem os ingredientes

necessários, mas necessita trabalhar alguns aspectos, como por exemplo, a relação que tem com os colaboradores. Ivan deverá promover a sua aceitação junto dos mesmos, uma vez que, ainda que possa ser designado pelo “sucedido” como sucessor, este não pode obrigar os seus trabalhadores a aceitá-lo. Assim, é importante que Ivan construa uma relação gradual de confiança com os trabalhadores, e aposte no *empowerment* dos mesmos. A aceitação dos colaboradores deverá envolver a conquista de um *commitment* voluntário, baseado em valores partilhados, ao invés do recurso ao poder e controlo pois, como refere Conger (1991), se um líder conseguir que a realidade de amanhã seja vista como um sonho cativante, os seus subordinados irão decidir segui-lo livremente. Ainda, é importante que no futuro lhe venham a ser atribuídas tarefas mais desafiantes e significativas, para que possa desenvolver competências de liderança de forma mais acentuada.

No que diz respeito à liderança na perspectiva do Modelo dos Valores Contrastantes, os papéis que mais relevância vão ter no desenvolvimento da liderança de Ivan na sucessão serão o de Facilitador, Mentor, Inovador e Intermediário. Ao desenvolver os papéis de Mentor e Facilitador, Ivan irá liderar no sentido do *commitment* e não do controlo. No entanto, esse desenvolvimento deverá ser feito de acordo com a cultura existente. Para tal, deverá, por um lado, manter os trabalhadores informados de questões importantes, assegurar um fluxo de comunicação livre e proporcionar ocasiões informais, em que se possam desenvolver relações com e entre os trabalhadores. Por outro lado, deverá ser acessível, mostrar interesse e envolvimento bem como, conforme referido acima, dotar os trabalhadores de *empowerment*, ajudando-os a desenvolver as suas competências pessoais, escolhas e confiança no trabalho. Os papéis de Inovador e Intermediário também são importantes para que Ivan se afirme a nível externo como o líder da organização, a “cara” da mesma, assim como o seu avô o é, ao mesmo tempo que segue e prevê as tendências da indústria. Para tal deve promover a criação e debate de ideias, compensando aqueles que surgem com novas abordagens e encorajar não apenas grandes ideias, como aquelas que trazem pequenas melhorias práticas.

Nesta perspectiva, o que é importante para Ivan, no momento da sucessão, a curto prazo, é aliar a cultura existente na empresa e a postura no mercado, para se poder instaurar como um novo líder, diferente, mas eficaz.

A nível familiar Ivan deve contribuir para que continue a vigorar um ambiente de visão partilhada, de respeito, em que existe confiança e transparência para que, também na família, seja aceite como o seu representante máximo.

Existe outra questão que, embora menos abordada na teoria, também merece atenção. Não são só os líderes que mudam e se sucedem, são também os trabalhadores. Os trabalhadores presentes hoje no Grupo não são os mesmos de há 50 ou 30 anos atrás. Aliás, alguns poderão ser, mas a sua mentalidade e forma de estar já não é. Quer isto dizer que também os trabalhadores evoluem, ainda que a cultura permaneça. Como tal, Ivan deverá estar atento a essa evolução tal como Rui Nabeiro esteve pois, a mentalidade predominante na sociedade há 50 anos atrás não é a mesma de hoje em dia, e não será a mesma daqui a 50 anos. Desta forma, Ivan deverá não só manter a cultura mas também fazê-la evoluir, de acordo com os seus seguidores. Como referem Nonaka e Takeuchi (2011), o mundo necessita de líderes que tomem decisões sabendo que tudo é uma questão de contexto, que tudo está a mudar e que as decisões que tomarem têm de ser rápidas e hábeis, sejam em relação a processos ou pessoas. Tudo está em constante mudança. E os próprios líderes, segundo Bass (1990) são agentes de mudança, cujos actos afectam mais as outras pessoas, do que as pessoas os afectam a eles.

Respondendo ao propósito desta investigação, pode afirmar-se que Ivan tem as bases necessárias para ser o líder do futuro, no entanto, ainda deverá passar por muitas experiências e desafios, para se poder desenvolver. Prever com exactidão a futura liderança de Ivan e conseqüente futuro da organização é algo impossível; ainda assim, tendo em conta as características do neto de Rui Nabeiro, poderão não se esperar grandes diferenças, mas sim, uma manutenção e evolução do que já existe.

Ivan deverá dar grande valor à aprendizagem, durante todo o seu percurso. De facto, como referem Bennis e Nanus (1985), a aprendizagem é o combustível do líder. Esta é indispensável, tendo em conta as condições actuais, em que a mudança ocorre de forma rápida e complexa.

De acordo com os autores, a verdade é que a maioria das capacidades e competências de liderança podem ser aprendidas, pois todos nós somos educáveis, pelo menos se tivermos o desejo básico de aprender. Tal não significa que seja fácil aprender a ser líder; não existe uma fórmula, nem estamos perante uma ciência rigorosa ou exacta.

Pelo contrário, é um processo profundo, cheio de tentativas e erros, vitórias e derrotas, sorte e acasos, intuição e conhecimento.

### Limitações

Uma das principais limitações sentidas no decorrer desta investigação prende-se com a natureza subjectiva do conceito de liderança; é deixado, portanto, espaço para muitas e variadas interpretações. Do mesmo modo, existem numerosos instrumentos com o propósito de avaliar a liderança, pelo que poderiam ter sido analisadas muitas mais vertentes. Outra limitação poderá ter sido o facto de apenas se ter analisado um sucessor que, não tendo menos valor para a investigação, não é aquele que a curto prazo será o sucessor directo de Rui Nabeiro. Por outro lado, a investigação realizada permite concretizar algumas ideias sobre como poderá ser a liderança do sucessor e conseqüente impacto na empresa. Ainda assim, esta é apenas uma previsão, uma vez que existem várias componentes que podem afectar o processo de liderança.

### Estudos Futuros

Seria interessante no futuro estudar também os demais possíveis sucessores, não apenas na perspectiva do perfil de liderança de cada um, mas também perceber, entre os vários sucessores, aquele que poderia ser o mais indicado para desempenhar o papel. Além disso, dado o carácter algo subjectivo da investigação, poderia ser ampliada a análise realizada, para se sustentar melhor a pesquisa qualitativa. Além de ampliar a investigação, utilizando mais instrumentos, seria interessante aprofundar, aplicando todo o Modelo dos Valores Contrastantes, na lógica do diagnóstico e mudança organizacional; este modelo permitiria, para além da definição dos papéis de liderança do líder, de acordo com a sua perspectiva pessoal, captar também a visão dos colaboradores. Além disso, seria possível perceber quais as competências de gestão do líder necessárias à mudança, a cultura existente e a cultura desejada pelos trabalhadores, para que todos estes elementos, em consonância, pudessem apoiar o processo de mudança que a empresa irá atravessar, quando ocorrer a sucessão. Poderia ser também abordada outra vertente emergente e complexa da liderança, a liderança carismática, uma vez que, muitas pessoas revêem em Rui Nabeiro um líder carismático.



## Referências Bibliográficas

### Monografias(livros):

Bardin, Laurence (2009), *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 4ª Ed. Rev. e Act.

Bass, Bernard M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, Bernard M. (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory research and managerial applications*. New York: The Free Press, 3<sup>rd</sup> Ed.

Bennis, Warren e Burt Nanus (1985), *Leader – The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Bennis, Warren, Gretchen Spreitzer e Thomas Cummings (2001), *The future of leadership: today's to leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Burns, James (1978), *Leadership*. New York: Harper & Row

Cameron, Kim e Robert Quinn (2006), *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, Revised Ed.

Conger, Jay A. E Rabindra Kanungo (1998), *Charismatic leadership in organizations*. Thousands Oaks: SAGE.

Cunha, Miguel P., Arménio Rego, Rita C. Cunha e Carlos C. Cardoso (2007), *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora, 6ª Ed. Rev. e Act.

Drucker, Peter (1992), *Managing for the future*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Gallo, Miguel A. e Vítor S. Ribeiro (1996), *A gestão das empresas familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.

Gersick, Kelin E., John A. Davis, Marion McColim Hampton e Ivan Lansberg (1998), *De Geração para Geração: Ciclo de Vida das Empresas Familiares*. São Paulo: Negócio Editora.

Hersey, Paul e Kenneth Blanchard (1986), *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária.

Hofstede, Geert (1984), *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park: Sage Publications, Abridged Ed.

House, Robert, "A 1976 theory of charismatic leadership effectiveness", em Hunt, James e L. Lars (1977), *Leadership: The cutting edge: a symposium held at Southern Illinois University*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Jesuino, Jorge Correia (1999), *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, 3<sup>a</sup> Ed.

Kotter, John (1988), *The leadership factor*. New York: The Free Press.

Lima, Maria A. P. (2003), *Grandes famílias, grandes empresas: ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Quinn, Robert (1991), *Beyond Rational Management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Reto, Luís e Albino Lopes (1991), *Liderança e carisma: o exercício de poder nas organizações*. Lisboa: Editorial Minerva.

Rego, Arménio e Miguel P. Cunha (2010), *Liderança positiva*. Lisboa: Edições Sílado, 2<sup>a</sup> Ed. Rev. e Corrigida.

Ribeiro, Vítor S., “A gestão das empresas familiares”, em Rodrigues, Joaquim Vicente (2011), *Grupo Nabeiro, gestão sustentada e sucesso empresarial*. Lisboa: Bnomics.

Schein, Edgar (1985), *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, Edgar (1999), *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Singer, Mark G. (1990), *Human resource management*. Boston: PWS-Kent Publ. Company.

Stogdill, Ralph M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Weber, Max (1947), *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.

Yin, Robert K. (2009), *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage, 4th Edition.

Yukl, Gary A. (1989), *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> Ed.

Yukl, Gary e David D. Van Fleet, “Theory and research on leadership in organizations”, em Dunnette, Marvin e Leaetta Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press (1990), 2<sup>nd</sup> Ed.

#### *Contribuições para trabalho colectivo:*

Bennis, Warren (1959), Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority, *Administrative Science Quarterly* Vol. 4, No. 3.

Conger, Jay, R. Kanungo, Sanjay Menon e Purnima Mathur (1997), Measuring Charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14 (3), 290-302.

Kouzes, James M. e Barry Z. Posner (2004), *O líder e a visão do futuro: guia passo-a-passo para que o líder possa prever o futuro e transmiti-lo aos outros*. Lisboa: Jornal de Negócios.

Rego, Arménio e Miguel P. Cunha (2004), *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa: Editora RH, 2ª Ed.

Vroom, Victor e Arthur Jago (1988), *The new leadership: managing participation in organizations*. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.

*Periódicos científicos:*

Cabrera-Suárez, Katuska (2005), Leadership transfer and the successor's development in the family firm, *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.

Conger, Jay e R. Kanungo (1987), Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review* 12, 637-647

Conger, Jay. (1991), Inspiring others: The language of leadership, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, Nº 1, February, 31-45.

Conger, Jay A. (1999), Charismatic and Transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly* 10 (2), 145-179.

Gomes, António R. e José Cruz (2007), Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança, *Psicol. USP*, Jul/Set., 143-161.

House, Robert (1971), A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly* 16, 321-339.

Nonaka, Ikujiro e Hirotaka Takeuchi (2011), The Wise Leader, *Harvard Business Review*, May, Vol. 89, Issue 5.

Reto, L. e Francisco Nunes (1999), Métodos como estratégia de pesquisa: Problemas tipo numa investigação, *Revista Portuguesa de Gestão* nº 1, 21-31.

Stavrou, Eleni, Tonia Kleanthous e Tassos Anastasiou (2005), Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: model development and empirical investigation, *Journal of Small Business Management*, April, 187-206.

Ussman, Ana Maria (1997), A sucessão nas empresas familiares, *Revista Portuguesa de Gestão* nº1, 45-54.

*Teses:*

Guerreiro, Fernanda C. G. B. (1998), *A sucessão nas pequenas e médias empresas familiares*. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

Ussman, Ana Maria (1994), *A transferência de geração na direcção das empresas familiares portuguesas*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior.

*Imprensa:*

Amorim, Rosália (2011), Pacto de Sangue, *Revista Única*, 22 de Abril.

Antunes, Conceição (2009), A nova Geração Nabeiro, *Expresso*, 24 de Dezembro.

Cenowa, Mary (1999), Stages of leadership in successful family owned-business, *Agency Sales*, March.

Fiuza, Margarida (2011), Contra a crise, poupar, poupar, *Exame*, Julho.

Mateus, Bruno (2012), Do mesmo lado da barricada, *Correio da Manhã*, 29 de Janeiro.

Silva, Ana R. (2010), Eles chegaram ao topo e não são doutores nem engenheiros, *Público*, 15 de Agosto.

*Referências não publicadas retiradas da internet:*

Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) – Relatório Estatístico 2008, [www.empresasfamiliares.pt/](http://www.empresasfamiliares.pt/)

Delta Cafés, Relatório de Sustentabilidade – 2009, [http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201201/mad0a4bj.gb0\\_cca95cc8\\_contentfile.pdf](http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201201/mad0a4bj.gb0_cca95cc8_contentfile.pdf)

Delta Cafés, Manual de Marketing – 2010, [http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201111/t5mg2ukw.5xe\\_59b81062\\_contentfile.pdf](http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201111/t5mg2ukw.5xe_59b81062_contentfile.pdf)

Naturales – Correio da Tauromaquia Ibérica (2011), <http://www.naturales-tauromaquia.com/categoryblog/355-entrevista-a-ivan-nabeiro>

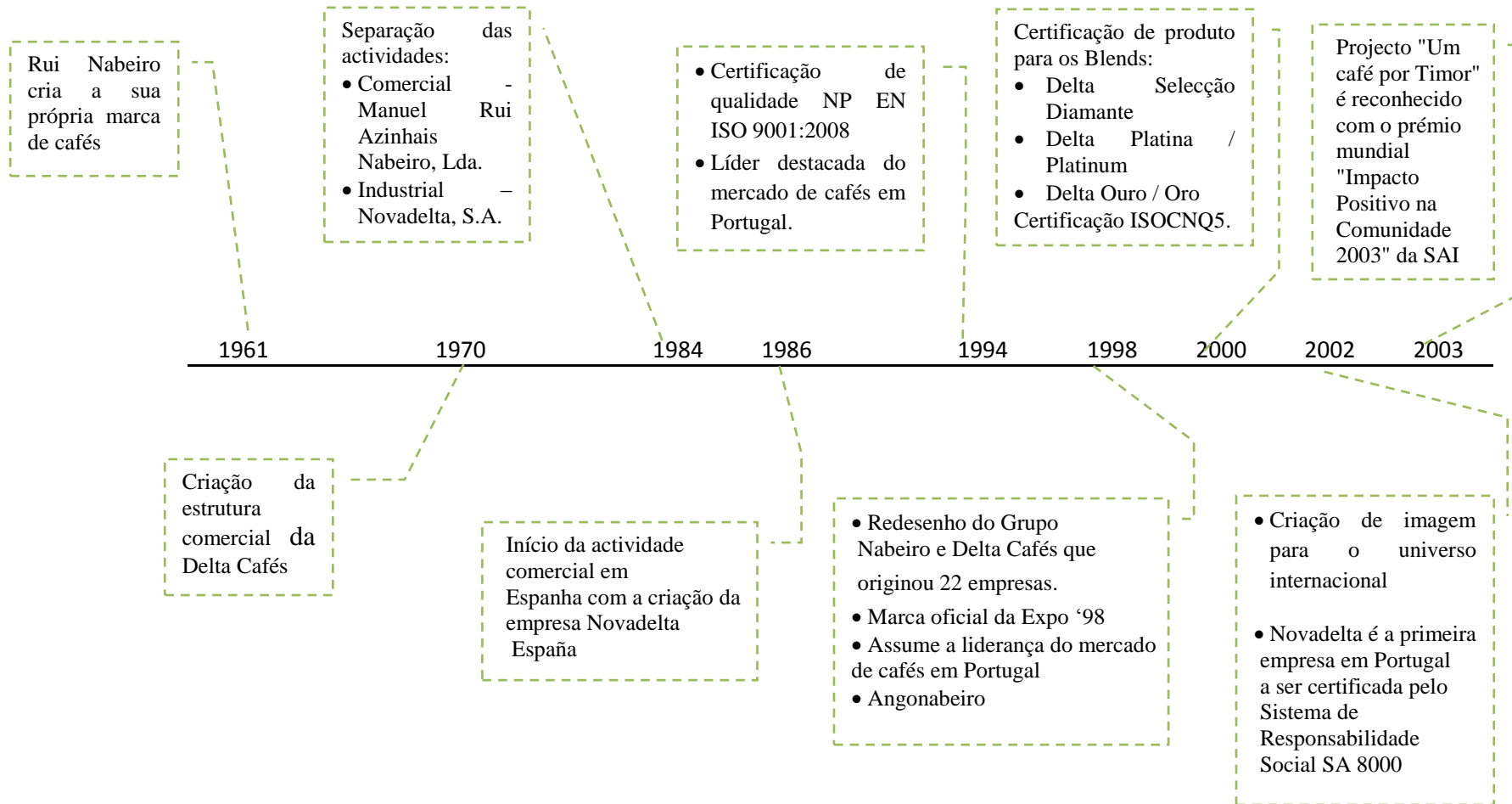
Seleções Reader's Digest Portugal – Marcas de Confiança (2012), <http://www.marcasdeconfianca.selecoes.pt/Marcas/Delta.aspx?ano=2012>

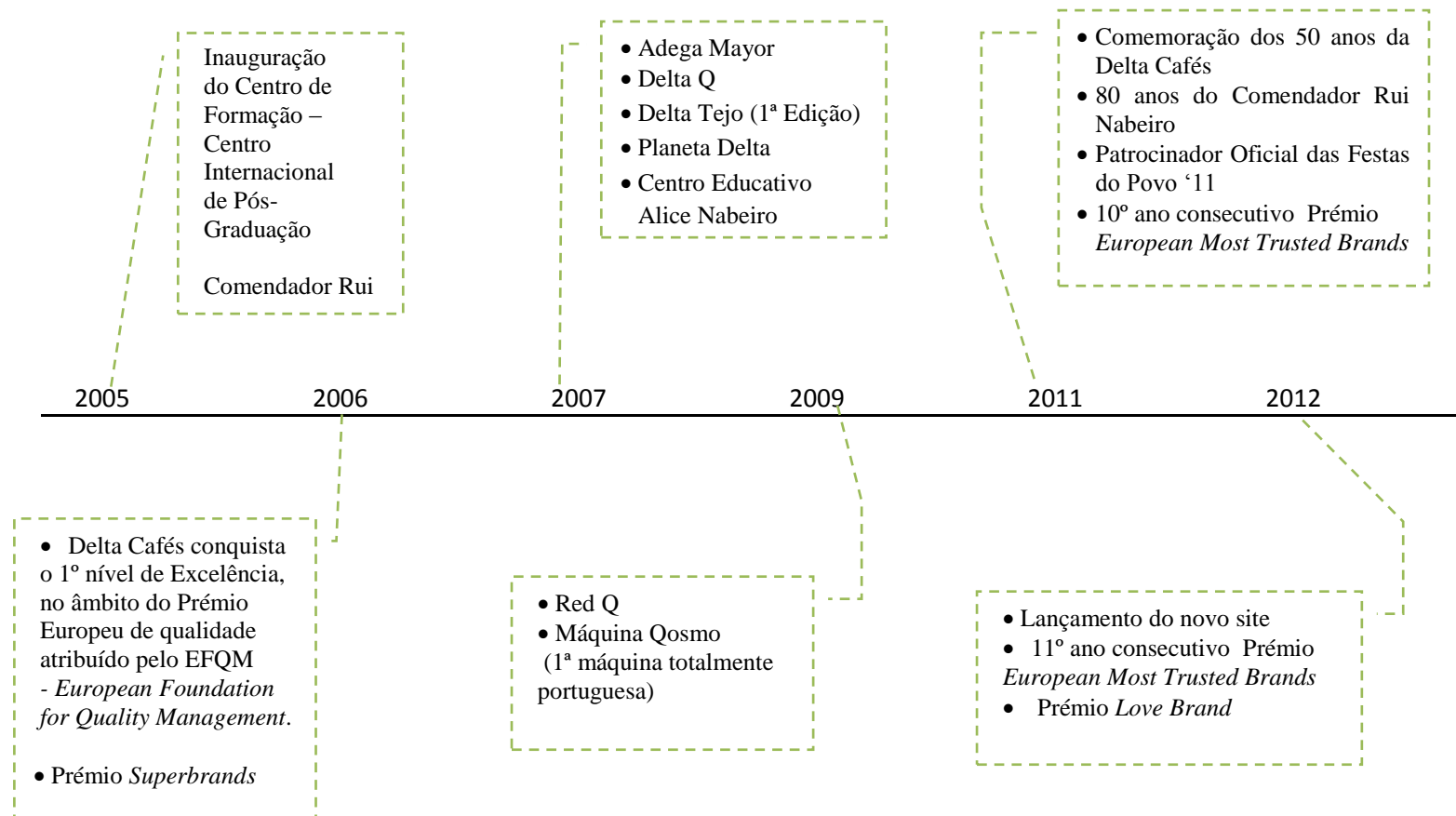
*Outras referências:*

Delta Cafés (2006), *Manual de Cultura Delta*

# **Anexos**

## Anexo 1 - Historial da Organização





## **Anexo 2 - Guião de Entrevista ao Comendador Rui Nabeiro**

Boa tarde.

Sou uma aluna do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, e frequento o 2º ano do Mestrado em Gestão.

Venho, por este meio, pedir a sua colaboração, ao permitir a concretização desta entrevista, que servirá como uma fonte de recolha de informação muito importante para a tese que estou a escrever sobre a vossa organização.

Gostaria, antes de mais, de agradecer a sua amabilidade e disponibilidade por me ter permitido realizar a minha tese de mestrado convosco e por todo o apoio que me tem sido prestado, assim como o facto de disponibilizar um pouco do seu tempo para me responder a algumas questões.

- 1) Qual o grau de importância que atribui, nos dias de hoje, ao contacto que os alunos têm com organizações para a elaboração de trabalhos académicos? Está familiarizado com a instituição de ensino que frequento, o ISCTE-IUL?
- 2) Fale-me um pouco do seu percurso, quer escolar quer profissional até ao momento da fundação da Delta Cafés.
- 3) Desde então, o Sr. Rui construiu não só uma organização, como uma família. Sempre incentivou o seu neto para vir trabalhar para a empresa ou deu-lhe abertura para que o próprio pudesse escolher o que queria vir a fazer no futuro?
- 4) A que tipo de valores e ideais apela ou procura apelar aos seus colaboradores?
- 5) Que tipo de competição tenta fomentar nos seus colaboradores?
- 6) Com que tipo de necessidades dos seus colaboradores se preocupa mais?
- 7) Em que medida se preocupa em enfatizar aos colaboradores as regras e normas estabelecidas, chamando a atenção para o cumprimento das mesmas e das suas tarefas?



- 8) Reconhece o que os colaboradores pretendem obter pelo seu trabalho e tenta que eles o obtenham, no caso de atingirem o desempenho requerido? De que forma?
- 9) Em que medida se preocupa em reconhecer e clarificar aos colaboradores o seu papel e os requisitos da sua função para que estes alcancem os resultados desejados?
- 10) Fale-me um pouco da relação que tem com os seus colaboradores.
- 11) De que forma procura motivar os seus colaboradores?
- 12) Em que medida considera, no âmbito da sua gestão, importante que os seus colaboradores se desenvolvam pessoalmente? Porquê? De que forma procura contribuir para tal?
- 13) O Sr. Rui procurou transmitir ao seu neto os aspectos fundamentais da cultura da organização? De que forma? Porque o considera importante?
- 14) Preocupa-se em promover a participação dos seus colaboradores e do seu sucessor em decisões importantes? Porquê?
- 15) De que forma está a preparar a sua sucessão? Existe um plano formal de sucessão?
- 16) Preocupou-se em proporcionar uma formação ao seu neto que fosse de encontro a uma futura sucessão? Tinha algum plano delineado?
- 17) Envolveu desde cedo o seu neto nos processos e decisões da empresa para que se integrasse e desenvolvesse competências e capacidades complementares?
- 18) Está preocupado com a passagem do “testemunho”, com o futuro da empresa?
- 19) Tenciona afastar-se da direcção da empresa? Nos últimos anos a sua atitude e actividade têm sido as mesmas de sempre ou tem alterado alguns aspectos?
- 20) Para além da preparação do sucessor, há que preparar a família e os trabalhadores da empresa. De que forma o tem feito?

Agradeço o seu contributo e o tempo que me disponibilizou.

### **Anexo 3 - Guião de Entrevista a Ivan Nabeiro**

Boa tarde.

Sou uma aluna do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, e frequento o 2º ano do Mestrado em Gestão.

Venho, por este meio, pedir a sua colaboração, ao permitir a concretização desta entrevista, que servirá como uma fonte de recolha de informação muito importante para a tese que estou a escrever sobre a vossa organização.

Gostaria, antes de mais, de agradecer a sua amabilidade e disponibilidade pelo facto de disponibilizar um pouco do seu tempo para me responder a algumas questões.

- 1) Qual o grau de importância que atribui, nos dias de hoje, ao contacto que os alunos têm com organizações para a elaboração de trabalhos académicos? Está familiarizado com a instituição de ensino que frequento, o ISCTE-IUL?
- 2) Fale-me um pouco do seu percurso, quer académico quer profissional até ao momento da sua entrada oficial na Delta Cafés.
- 3) Desde então, qual tem sido o seu percurso na empresa?
- 4) Sempre desejou vir a trabalhar e gerir a empresa do seu avô ou passou-lhe pela cabeça enveredar por outras áreas de negócio ou outra profissão?
- 5) Sente que houve alguma pressão ao longo do seu percurso para vir trabalhar para a empresa ou o seu percurso desenvolveu-se de forma natural?
- 6) A que tipo de valores e ideais apela ou procura apelar aos seus colaboradores?
- 7) Que tipo de competição tenta fomentar nos seus colaboradores?
- 8) Com que tipo de necessidades dos seus colaboradores se preocupa mais?
- 9) Em que medida se preocupa em enfatizar aos colaboradores as regras e normas estabelecidas, chamando a atenção para o cumprimento das mesmas e das suas tarefas?

- 10) Sente que reconhece o que os colaboradores pretendem obter pelo seu trabalho e que tenta que eles o obtenham no caso de atingirem o desempenho requerido? De que forma?
- 11) Em que medida se preocupa em reconhecer e clarificar aos colaboradores o seu papel e os requisitos da sua função para que estes alcancem os resultados desejados?
- 12) Fale-me um pouco da relação que tem com os seus colaboradores.
- 13) De que forma procura motivar os seus colaboradores?
- 14) Em que medida considera, no âmbito da sua gestão, importante que os seus colaboradores se desenvolvam pessoalmente? Porquê? De que forma procura contribuir para tal?
- 15) O seu avô criou uma cultura organizacional muito forte. Como tenciona vir a gerir esta cultura?
- 16) Considera que é importante tentar compreender o que compõe a cultura da empresa, os seus aspectos fundamentais? Porquê?
- 17) De que forma se está a preparar para a sucessão do seu avô?
- 18) Preocupou-se em seguir uma formação que fosse de encontro ao papel que teria de desempenhar no futuro, de ser sucessor do seu avô?
- 19) Está preocupado com o “peso” da passagem de “testemunho”? Sente-se preparado a todos os níveis para a sucessão?
- 20) O seu avô tem um estilo de actuação muito próprio. De que forma pretende também fazer face às situações com que se defrontar?
- 21) O que crê que vai trazer de novo e benéfico para a organização, quando suceder ao seu avô?

Agradeço o seu contributo e o tempo que me disponibilizou.

**Anexo 4 - Modelo dos Valores Contrastantes - Avaliação dos Comportamentos Empresariais - Perspectiva Pessoal**

**Modelo dos Valores Contrastantes**  
**Avaliação dos Comportamentos Empresariais**  
**Perspectiva Pessoal**

Adaptado de:

Quinn, Robert (1991), *Beyond Rational Management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 127-130.

## INSTRUÇÕES

Abaixo estão listadas algumas afirmações que descrevem alguns comportamentos de gestão. Deve indicar com que frequência se enquadra nesses comportamentos.

Por favor, use a escala seguinte para responder a cada afirmação. Coloque um número de 1 a 7 no espaço posterior a cada item.

Escala:

Muito raramente    1    2    3    4    5    6    7    Muito frequentemente

## QUESTIONÁRIO

**Ao executar o meu trabalho, eu:**

1. Escuto os problemas pessoais dos subordinados. \_\_\_\_\_
2. Revejo meticulosamente relatórios detalhados. \_\_\_\_\_
3. Influencio as decisões tomadas nos níveis superiores. \_\_\_\_\_
4. Resolvo os problemas de uma forma criativa e inteligente. \_\_\_\_\_
5. Defino claramente áreas de responsabilidade para os meus subordinados. \_\_\_\_\_
6. Exibo um comprometimento pessoal total com o trabalho. \_\_\_\_\_
7. Facilito a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo. \_\_\_\_\_
8. Garanto a boa continuidade das operações diárias. \_\_\_\_\_
9. Comparo registos, relatórios, etc. com o objectivo de detectar alguma discrepância nos mesmos. \_\_\_\_\_
10. Mostro empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados. \_\_\_\_\_
11. Estabeleço objectivos claros para a minha unidade de trabalho. \_\_\_\_\_
12. Procuro inovações e potenciais melhorias. \_\_\_\_\_
13. Trabalho na manutenção de uma rede de contactos influentes. \_\_\_\_\_
14. Insisto no mínimo de interrupções no meu ritmo de trabalho. \_\_\_\_\_
15. Demonstro uma elevada motivação no desempenho das minhas funções. \_\_\_\_\_
16. Encorajo a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo. \_\_\_\_\_

## **Anexo 5 - Entrevista ao Comendador Rui Nabeiro**

A entrevista foi precedida por uma breve conversa sobre o enquadramento e propósitos da tese, assim como o pedido de permissão para gravar em suporte áudio o conteúdo da conversa, o qual foi autorizado.

### **1) Está familiarizado com a instituição de ensino que frequento, o ISCTE-IUL?**

Rui Nabeiro (R.N.): Conheço bem.

### **2) Tem alguma perspectiva da nossa universidade?**

R.N.: Tenho da universidade como universidade, mas como não a frequentei não conheço bem a sua essência. Mas o que conheço é que, de facto, as pessoas de lá saem preparadas e isso realmente, não há dúvida nenhuma, que só pode ser catalogado como uma boa universidade. Conheço especialmente a pessoa que foi o autor do nosso livro, o Dr. Vicente Rodrigues, que realmente é uma pessoa que nós conhecemos há muito e depois fui conhecendo outros colegas que fizeram parte do livro e sempre tido... sempre me tenho relacionado bem com as pessoas que trabalham lá e esse senhor trabalhou também com formação na nossa empresa durante muitos e muitos anos, porque esse senhor já faz algumas coisas para nós há cerca de 22 anos. Portanto o ISCTE tem sido sempre um tema relacionado connosco e, de facto, esse senhor trouxe vários professores aqui em formação, a dar formação ao nosso pessoal e então uma pessoa habitua-se também a conhecer aquilo que os outros transportam.

### **3) E também já está habituado a receber muitas solicitações para trabalhos académicos, teses de mestrado...?**

R.N.: Ah sim! Já estou quase também com um curso tirado!

### **4) E acha então que é importante os alunos terem este contacto com as empresas?**

R.N.: Sim, acho que sim. Até diria mais. O contacto é tão necessário e tão importante como é a própria escola que proporciona tudo isto, não é verdade? E penso que hoje o ISCTE leva um caminho mais certo, que é mais ligado à empresa e mais ligado à universidade, que está a conseguir aquilo que de facto não existia; os alunos não conheciam, saíam das universidades sem terem um contacto mínimo e depois também

entravam nas empresas e deixavam de ter contacto com a universidade. Mas eu penso que, neste momento, dada a forma como eu tenho muitos contactos com o professorado, não há dúvida nenhuma que o professorado está muito interessado que os alunos venham mas também está interessado que depois os alunos também levem para lá. E como empresário também já tenho sido convidado a poder provocar um tipo de lição com os alunos e, de facto, não há nenhum professor que não fique também interessado porque é uma teoria diferente. É sempre uma teoria muito prática, por isso é uma escola que eu tenho, como uma escola de boa preparação e que é importante.

**5) Eu sei que tem um percurso muito longo mas acha que me pode falar resumidamente do seu percurso, quer escolar quer profissional até ao momento da fundação da Delta Cafés?**

R.N.: Posso, posso. Eu nasci nos anos 30, concretamente em 31. Fiz a minha instrução primária numa época em que pouca gente fazia, era quase um curso, por assim dizer. No meu tempo, na zona onde eu habitava, os vizinhos que andássemos à escola, éramos 4 ou 5 e eu era um deles portanto, não há dúvida nenhuma que na altura havia muita gente analfabeta, porque não podiam ir à escola. Os meus pais...A minha mãe era analfabeta, o meu pai escrevia o seu nome e fazia uma leiturazinha, com muita deficiência, mas pensou que os filhos tinham de fazer a 4ª classe, no mínimo, e conseguimos. Éramos 4 e 4 ficámos todos com a 4ª classe. Ora, isso foi nos anos 30 e a 4ª classe fazia-se já a começar nos anos 40. Fiz aquilo que qualquer criança fez, mas fui um aluno médio/bom, fui cumpridor; é óbvio que saí com uma atitude para o meu dia-a-dia. Quando fiz a 4ª classe já houve naquela época dois professores que fizeram duas classes mistas e foi aí que eu realmente comecei a namoriscar a minha mulher, conhecemo-nos desde essa altura. Porque ela era da minha idade, frequentava a 4ª classe também. E a professora dela, a certa altura, as senhoras eram sempre mais professoras das senhoras e com o meu professor fizeram uma aula mista e eu aí, também logo já fui uma pessoa que era referência do próprio professor e isso, não há dúvida nenhuma que me deu umas certas condições.

A partir daí, caminhei para trabalhar! Terminei a minha 4ª classe com os meus onze aninhos, por aí, mais ou menos. Com os meus 13 aninhos já trabalhava a sério, com o tio e com o pai. E eu realmente aí fiz um trabalho que a partir daí jamais deixei de estar ligado aos cafés. Eu ajudava, pegava num carrinho de mão e ia buscar tarifas de café aos

caminhos-de-ferro, de serviço combinado, e depois ajudava a torrar o café, rodava à manivela porque, de facto, éramos os motores, no fundo éramos a força, a bateria das máquinas. E o tempo foi passando e chegou a altura de ser homem e depois também tive o azar muito cedo de o meu pai falecer e eu fiquei, era o terceiro da hierarquia familiar e passei, mais ou menos, até a ser quase o primeiro na nossa casa, daí que a minha atitude foi andando, foi crescendo, caminhando e fiz, de facto, um trabalho também... mas sempre já, portanto o pai faleceu mas tinha o tio, que era o tio Joaquim que era uma pessoa rigorosa, uma pessoa forte, mas uma pessoa que também quando gostava das pessoas, que eram trabalhadoras, era de facto dedicado, da parte dele. E de facto, mais tarde, fizemos uma pequena sociedade, que é a Torrefacção Camelo, Lda., onde todos os familiares faziam parte, onde eu como o meu irmão fazíamos parte, como os outros primos faziam parte, os tios, etc. etc. E dos meus familiares, da minha parte, a minha mãe e ficámos todos. Portanto, trabalhámos, lutámos muito. Eu também já nessa altura chefiava um pouco essa torrefacção e, por aí fora, consegui caminhar todos os dias. Caminhar, mas sempre com ambição, de dar mais um passo! A partir daí eu, de facto, quando fizemos a nossa sociedade e começámos as coisas, e o meu pai havia falecido e os meus outros tios também estavam a ficar com mais uns aninhos, já com a empresa criada, a família estava toda lá... pois é evidente que todos vivemos lá, todos criámos a nossa vida lá, e ainda hoje estão bastantes nessa empresa e portanto, a partir daí, eu pensei que cria fazer a minha própria empresa. E criei-a! Criei-a nos anos 60, em 61, concretamente. E foi uma aventura, mas uma aventura que resulta numa aventura sustentabilizada, não é verdade? Na altura pouco se usava esse termo mas foi uma aventura sustentada. E sustentada porquê? Porque eu, na altura, já caminhava por mim, mas precisava de manter a empresa da Torrefacção Camelo e ainda hoje a tenho; era de onde vinha o meu salário, de onde vinha o meu dia-a-dia, e ainda hoje quase acontece isso. E não há dúvida nenhuma que, caminhando conforme caminhava, e seguindo conforme segui, e com uma empresa que era difícil de montar e pô-la a funcionar, levaram muitos anos, e muitos sacrifícios, e eu comecei essa empresa com três funcionários, três reformados do Estado, dois da GNR e um da Guarda Fiscal. Portanto eu ia, punha a máquina a trabalhar, eles ficavam trabalhando, mas havia dias que já não havia trabalho porque desmontar as pessoas que trabalhavam na altura em cafés era difícil e eu realmente consegui... enquanto eles trabalhavam em café, comecei a trabalhar com os produtos que eram os sucedâneos, que era a cevada, que era a chicória,



que era também a mistura com café, que eram misturas que estavam autorizadas e ainda hoje estão autorizadas na legislação, e os outros não estavam dedicados a essa causa e nós fomos cedo, e logo aí demos os nossos passos bem importantes em relação àquilo que os outros não estavam dando. Tinha-se dificuldades, muitas dificuldades mas as coisas foram caminhando, foram realmente proporcionando-se. Mas levámos anos, muitos anos. Ainda tive alguns momentos em que pensei “há que acabar, há que voltar atrás”. Mas não. Não porque, realmente, eu por onde quer que passava, nessa altura ia muito a Lisboa, depois vinha, mas dormia, tinha de gastar no meu café, tinha de gastar onde eu almoçava, onde também jantava, porque o espaço de Lisboa era uma manhã completa para chegar a Lisboa, era uma tarde completa para chegar ao serão, de forma que dava para fazer pequeno-almoço, almoço e jantar. De forma que, sempre consegui ir-me infiltrando nesses sítios, e as coisas foram animando. Foram animando porque eu não fazia um trabalho para trabalhar com a fronteira, dado que a Camelo funcionava com a fronteira. Trabalhava para fazer um trabalho de mercado interno e esse mercado interno estava muito ocupado, com uma dedicação total dos outros concorrentes.

Mas, o tempo passou, entraram os anos 70, eu já caminhava a caminho de Angola com alguma frequência, a fazer o meu trabalho e para não estar dependente de quem vendia aqui, ia lá buscá-lo também e ganhei alguns conhecimentos do mercado. Porque, de onde vinha o café todo, era dos países africanos ligados a Portugal, estavam colonizados por Portugal. E a partir daí, quando se deu o 25 de Abril, também caminhei para lá e os outros vinham para cá. E então aí consegui realmente afirmar-me, porque consegui trazer café, à concorrência foram-se-lhe acabando os meios, o País estavam com carências também como hoje está... na altura era com os Escudos, comparados com os Dólares, que nós comprávamos o café, e eu consegui fazer um trabalho nessas circunstâncias extremamente valioso porque trouxe bastante café, não o vendi. Havia muita gente que queria que eu o vendesse a quem precisava, ganhava alguns meios mas eu pensei “não, isto é para valorizar a nossa marca”. E assim foi, mas para isso foi preciso correr bastantes riscos, e corri para, de facto, conseguir manter-me ali durante cerca de 6 meses seguidos, a carregar o barco, trazer o café para cá. Foram 6 meses seguidos em África, momentos muito difíceis em Angola, com Luanda totalmente em reboliço, onde as pessoas não se podiam movimentar... porque era sempre ofendido, sempre apontado, porque era “lá vai mais um, lá vai mais outro”, mas eu nunca desisti! Nunca desisti mas ia muitas vezes a pensar se voltaria cá a casa ou se não voltaria mais.

Mas graças a Deus isso não aconteceu e como não aconteceu, quando aqui cheguei o meu produto ficou valorizado, a nossa marca começou-se a valorizar. E aí, ganhei experiência para depois poder ir à procura de produtos de outras origens. Quando Angola já estava aí numa fase a ferro e fogo eu não parei, eu fui ver de outros sítios. Porque aí já estava a ganhar dinheiro para poder fazer esse trabalho. E fui, percorri, de facto, mais uns países africanos, corri também o Brasil, e consegui sempre fazer negócio para poder ir investindo mais. E isso foi essa década toda de 70. E depois a década de 80 deu-me alguma estabilidade. Mas uma estabilidade com um sobressalto político eminente que era o problema de 74. Mas sem ser um problema, embora a maioria dos Portugueses o visse como um problema, um problema que, no fundo, era a implantação da democracia. Mas houve dificuldades, tantas dificuldades como hoje se apontam, tivemos também a *Troika*, tivemos tudo isso. Mas penso que todas essas alturas deram-me condições para eu continuar a crescer e a andar para a frente. E os anos 80 foram assim passados, os anos 90, daí para cá, trouxeram a consolidação. Já é uma atitude de consolidarmos património, consolidarmos atitudes, formas de estar. O mercado também ajudava, porque no fundo estávamos em crescimento, o País também estava crescendo, havia trabalho e essa altura foi bastante positiva. Depois vem a época de 2000, a época de 2000 é, de facto, de certa maneira, um pouco complexa, mas seja como seja, nós continuámos a nossa marcha. E aí, vem pouco depois a globalização deste mundo em que estamos inseridos, que no fundo nada favorável à comunidade em geral, mas que, no fundo existe. E aí apareceram empresas com contratos em Portugal, outras que queriam vir a comprar mais-valias que havia aqui, e nós fomos sempre uma das empresas apontadas. E aí houve também um poder de resistência, da nossa parte, da minha parte em não vender. E tivemos muitas ofertas por muitos milhões de euros e isso não aconteceu! Não aconteceu porque eu estava muito virado a uma causa local, à causa da nossa terra. A uma causa em que Campo Maior não se podia dar ao luxo de vender, ia eu ficar bem e ia muita gente ficar menos bem. De forma que, passou esse tempo todo, houve uma resistência total e nós conseguimos, de facto, atingir aquilo que nos parece que foi o melhor, que foi não vender. E assim, realmente, estamos com uma casa que é um espectáculo!

**6) Desde então, o Sr. Rui construiu não só uma organização, como uma família. Sempre incentivou o seu neto (Ivan Nabeiro) para vir trabalhar para a empresa ou**

**deu-lhe abertura para que o próprio pudesse escolher o que queria vir a fazer no futuro?**

R.N.: Sim. Eu respondo-lhe que, em nossa casa, e ainda hoje mesmo estávamos conversando há momentos e mesmo sem ser em casa, estávamos conversando outras coisas, e penso que as pessoas têm de escolher a sua própria vida. E no caso do meu neto, ele tem um irmão, que no fundo seguiu a vida do pai<sup>5</sup>. E eu também, em certa altura, esperava que ele também viesse para nós, sinceramente. Mas não aconteceu. Já estava a acontecer com o irmão, mas com ele não aconteceu. Aí, talvez no momento pudesse ficar um bocadinho suspenso, mas depois vem a tranquilidade e digo: “não, cada um vai pelo caminho que tem que ir”. Tem a sua vida, o pai acarinha essa ideia, o pai vive aquela profissão, foi nela que se preparou, foi essa profissão que viu no seu dia-a-dia, através do próprio pai. E portanto ele ajudou com certeza, se não ajudou, teve a sua influência e eu, como avô, fui ouvindo e esperando. E esperar foi ao contrário, porque ele mudou-se para o lado do pai, porque eu penso que, num trabalho de família, quantos mais formos, melhor. No caso do neto em causa, que é o Ivan, assim como o caso do Rui Miguel, como o caso da Rita, eu não pus uma palavra, nem eu, nem os próprios pais, de qual devia ser o caminho. Eles é que viram que tinham de seguir, que tinham condições para trabalhar. Se não quisessem, era pior para mim, mas não havia inconveniente. O inconveniente que havia era eu não estar descansado, porque ia ter pessoas estranhas a todos nós (a dirigir a empresa). Assim, neste caso, estou eu e continuo a estar. A seguir estão, de facto, os meus netos, que podem fazer o trabalho deles, da sua forma. Não há dúvida nenhuma que cada um tem de ditar o seu caminho. Na minha época as coisas eram assim, ou não o eram mas pela parte que me toca, segui o caminho que já me estava aberto, onde trabalhava o pai e onde trabalhavam os tios. Mas, nessas épocas de trás, as pessoas não tinham bem imaginação do que podiam e hoje uma pessoa que vá para a universidade, vem preparada da universidade e que tenha familiarmente uma retaguarda boa, não há dúvida nenhuma que, os moços acabam por saber o que querem, para onde vão e o que desejam fazer. E é o caso cá em casa, que todos que estão a trabalhar cá, que são 3 e um que está fora, foi uma opção totalmente espontânea da parte deles e nem eu, nem os pais tiveram qualquer influência. Espero é

---

<sup>5</sup> O neto em questão chama-se Marcos e seguiu a Tauromaquia, assim como o seu pai, Joaquim Bastinhas.

que se dêem bem, que o tempo passe e já hoje é uma responsabilidade grande para eles, porque já vão na terceira geração e há-de passar também à quarta!

**7) A que tipo de valores e ideais apela ou procura apelar aos seus colaboradores?**

R.N.: Olhe, é fácil, porque eu faço o meu discurso diário, sempre que vou caminhando, há uma coisa que eu peço a todos, que é a seriedade e a humildade. Quando a pessoa tem esses dois predicados, que é a seriedade e a humildade, tem as mais diversas situações comuns no trabalho e comuns nos Homens, que o ser humano exige. A pessoa que tem isto é uma pessoa rigorosa. A pessoa para ser rigorosa, tem de ser eficiente. Para ser uma pessoa eficiente, tem de ser uma pessoa responsável. E perante estes factos todos, a minha maior preocupação é ter uma boa equipa, pensando da forma que realmente pensa. A chefia da empresa, a chefia do Grupo, ou o Grupo em si está em todos os aspectos como deve estar. É com todos esses adjectivos, ser-se responsável, ser-se ambicioso, que é outra grande palavra, que às vezes as pessoas pensam que é negativo mas é ao contrário, é positivo, e quando a gente consegue que atinjamos esse percurso, isso é algo que dá para andar. E a nossa equipa anda precisamente porque há uma frente de optimismo, e frente ao optimismo tem os adjectivos que eu enunciei para poder implementar uma marcha sempre contínua e permanente. E neste caso, aqui nosso, eu sempre que posso estou na fábrica também, já hoje lá passei. Como hoje é segunda-feira há muita coisa que fazer na parte administrativa, despachos etc., mas logo quando lá passar, já noutro turno, os de manhã estavam felizes mas os da tarde estão felicíssimos também. Vou lá todos os dias, só não estando em Campo Maior, que aí é evidente que não vou. Mas estando em Campo Maior, em todos os casos que possa vou para lá. Porque a gente vive daquilo, é a origem, esse é um critério muito importante que eu aplico e não vendi a empresa, não cedi, pelo bairrismo, pela dedicação que tenho à causa, com a nossa terra, com a nossa região, e com a empresa que, no fundo, foi criada.

**8) Com que tipo de necessidades dos seus colaboradores se preocupa mais?**

R.N.: Nós vamos tentando ver quais as necessidades e tenho essa preocupação, de nós conseguirmos indo respondendo. Primeiro que tudo eu percebo que a minha preocupação número 1 é o trabalho; é criar o posto de trabalho. Portanto, integrar os nossos trabalhadores através do posto de trabalho. Depois, saberem estimar esse posto

de trabalho, saberem lutar por esse posto de trabalho. Saberem, de facto, acarinhar quem nos possa dar a sustentabilidade a esse posto de trabalho. Trazer para junto de nós as pessoas ideais para podermos ter objectividade na criação de um equilíbrio. E, de facto, se tivermos isso tudo, se tivermos sustentabilidade, temos inovação, temos imaginação. E as minhas preocupações são as condições sociais do trabalho e das pessoas. Nós queremos que o nosso pessoal sinta que o seu problema social, o seu problema médico, o seu problema habitacional... Eu até tenho uma expressão, que os problemas dos meus colaboradores são os nossos problemas e quero que eles sintam da mesma forma o negócio como uma coisa própria. E quem pensa assim, quem faz esta leitura, este sentimento não há dúvidas que os recursos são nossas preocupações. Nunca atingimos a perfeição; nós hoje temos o ATL, estamos a entrar um pouco na terceira idade também, nos idosos, estamos hoje com o “Tempo para Dar”, quer dizer que temos um conjunto. Temos um médico a tempo inteiro connosco, para ver os problemas da defesa da empresa mas também, não menos, a defesa dos nossos trabalhadores, para que, em últimas instâncias, possamos ir resolvendo problemas que eles por si próprios não consigam. E isso, está hoje nas mais diversas provas à vista, temos o Coração Delta, é a história do “Tempo para Dar” que é uma associação que estamos a criar também, em que, no fundo, damos cadeiras de rodas a quem precisa e as mais diversas formas ortopédicas, nós temo-las preparadas. E são as nossas parcerias com as mais diversas entidades, como é a intervenção precoce, com as crianças etc. etc. e temos um protocolo assinado com o Cadin, que é um centro de estudos de crianças em Cascais, do Professor Lobo Antunes. De maneira que, damos prova das nossas preocupações.

**9) E o Sr. Rui, quando vai à fábrica, preocupa-se em enfatizar aos colaboradores as regras e normas estabelecidas, chamando a atenção para o cumprimento das mesmas e das suas tarefas?**

R.N.: Não, eu vou à fábrica para incentivar, para poder servir de exemplo às carências que possa haver aqui (escritórios) ou lá. E como eu estou disponível sempre para o meu serviço e para o trabalho e para colaborar com as pessoas, eu dou esse exemplo e eu penso que é isso. Vou lá com essa frequência toda para poder levar e trazer a mensagem do respeito de uns pelos outros. Essa é a forma mais importante que eu dou como referência. Colocado isso, pensar onde é que somos úteis uns para os outros? O que é que representa a fábrica para o empresário? O que é que representa a fábrica para os

seus colaboradores? Representa muito, representa a mesmíssima coisa para ambas as partes. É que com o trabalho de uns, só em conjunto e em equipa é que se pode ter uma empresa sólida, uma empresa que realmente dê resposta a isso. Por isso é que quando eu lá vou, a minha mensagem é uma mensagem visual, uma mensagem de acreditar, uma mensagem de que os nossos sonhos transportem esperança às outras pessoas. Não vale a pena que... quando vejo uma coisa que está fora do seu sítio, aí, exemplifico o que está mal, o que está melhor, o que está bem, desta forma ou de outra, e espero que realmente contribua. Isso dá muito resultado porque não é ir a apontar o que não está, é referenciar aquilo que se possa fazer, de uma maneira diferente, isso é que realmente é importante.

**10) O Sr. Rui acha que reconhece o que os colaboradores pretendem obter pelo seu trabalho e tenta que eles o obtenham, no caso de atingirem o desempenho requerido? De que forma?**

R.N.: Isso não há dúvida nenhuma que, como eu atrás referia, o nosso relacional é saudável, quer dizer que como eu vou criando situações a nível das crianças, a nível dos idosos, a nível dos meios de transporte, eu já estou a compensar antecipadamente toda uma situação. O que eu procuro para os meus empregados nesse sector é, de facto, o conselho amigo, o conselho da cedência, o conselho do equilíbrio e o exemplo dessas circunstâncias vem sempre no que nós vamos fazendo de trás para a frente ou de frente para trás, e é isso que eu faço realmente no meu dia-a-dia, e como é isso, as coisas até acontecem naturalmente.

**11) Em que medida se preocupa em reconhecer e clarificar aos colaboradores o seu papel e os requisitos da sua função para que estes alcancem os resultados desejados?**

R.N.: Nós trabalhamos em turnos, as pessoas já têm as coisas escritas, do dia-a-dia, e temos os nossos encarregados locais, temos em cada sector o seu encarregado, que é simplesmente orientativo. E as coisas acontecem de uma forma tão natural que as pessoas sabem. Mas a minha preocupação não é dizer “fizeste” ou “não fizeste”, a minha preocupação é dizer que estamos a trabalhar bem, que estamos a produzir melhor, e realmente, assim nós damos mais um passo e isso é que é uma preocupação que eu tenho sempre, trabalhar melhor todos os dias. Eu nunca digo ao meu trabalhador para trabalhar mais, digo: “vamos trabalhar melhor”, e o trabalhar melhor, no final de

uma jornada, é trabalhar mais, é um trabalho mais preocupado. Se calhar há um dia que se perde, e há outro dia que se perde, há outros casos em que não se perdem dias, há casos em que se metem dias de baixa, mas as pessoas estando de baixa a gente pode dizer: “Quem é que é?” É a Maria, a Antónia, o Joaquim... São pessoas que falham porque têm de falhar. Portanto é natural o que se passa de uma forma ou de outra.

**12) Fale-me um pouco da relação que tem com os seus colaboradores.**

Tenho uma relação próxima com as pessoas, enormíssima! Penso que não há nenhum caso, ao nosso nível, no País ou em qualquer parte, uma pessoa que vá todos os dias à fábrica. Todos os dias e frequentemente, há dias que não pode ser tão frequente mas já lá estive hoje e vou lá, de certeza absoluta, ainda hoje.

**13) De que forma procura motivar os seus colaboradores?**

A minha forma de motivar é, primeiro que tudo, o exemplo que já dei, mas depois, de facto, dar esperança às pessoas no seu trabalho, terem esperança, porque eu sou uma pessoa que sempre que é possível, recompenso. E as pessoas também sabem que se fazem algo diferente ou algo a mais, alguém há-de reparar nisso e esse alguém, normalmente, sou eu. Sou eu, que estou mais ou menos talhado para essa situação. E isso acontece, realmente. Até acontece quando a pessoa não está no serviço. Eu penso que o empregado está sempre ao serviço, eu estou sempre ao serviço deles, mas eles também estão sempre ao meu serviço, por isso são coisas muito naturais. Mas tento fazer sempre o melhor para eles, mas também nunca a empresa deve ficar esquecida. O rigor é sempre uma arma. E quem é rigoroso, que é o meu caso, pode também não ser só rigoroso para si próprio mas também para as outras pessoas e as pessoas percebem que a empresa precisa de estar como está.

**14) Considera, no âmbito da sua gestão, importante que os seus colaboradores se desenvolvam pessoalmente? Porquê? De que forma procura contribuir para tal?**

R.N.: Acho que sim, acho que há uma cultura que o País tem pouco, não é? Que nós falámos, já eu falei também. Se o próprio universitário, o próprio professor só sai mas não vai à fábrica, mas se não for também à escola, isso aí, não há dúvida nenhuma, que a pessoa deve, penso eu, deve aí acompanhar a sua imaginação de se aperfeiçoar. E aperfeiçoando é haver cultura de ler, de estudar, de acompanhar, e é isso que falta um

bocadinho nas pessoas. Estamos neste momento a começar algo real para as nossas obras, temos a nossa bibliotecazinha, que temos lá no museu<sup>6</sup>, a ver se vemos as pessoas a ler, com jornais, revistas. Eu não tenho um discurso que não faça e que não refira isso ao nosso pessoal, que leiam um jornal, que vejam as notícias na televisão com atenção, há revistas jeitosas, revistas da especialidade, etc. etc. É uma preocupação que toda a gente deve ter.

**15) O Sr. Rui procurou transmitir ao seu neto os aspectos fundamentais da cultura da organização? De que forma? Porque o considera importante?**

R.N.: Eu penso que as coisas, até com o que estou aqui fazendo hoje com esta entrevista, é aqui que no meu dia-a-dia pratico. Nem mais nem menos! Por isso estou tranquilo a conversar porque, realmente, é o dia-a-dia. Sempre que é possível as coisas não se devem procurar, nessas circunstâncias, de como realizar as coisas. As coisas acontecem e quando acontecem, nós colocamo-las. E é isso que me acontece a mim e aos meus. Posso hoje não dizer nada, amanhã não dizer nada, mas no dia a seguinte nós estamos a conversar sobre o tema generalizado da situação. E é, de facto, aconselhar, exemplificar. Depois vem a maturidade da pessoa e isso responde da forma mais eficiente e até à data, penso que os exemplos seguem-se, as situações existem e essa preocupação também cá está patente. Portanto, quando oportuno sai cá para fora, e não há dúvida nenhuma que as pessoas recebem, a agarram e acarinhos e seguem os conselhos, que têm sempre de ser trabalhados com a cabeça de cada um. Isto não é o que nós dizemos por dizer, isto é aquilo que nós sentimos para podermos comentar, são coisas diferentes.

**16) Preocupa-se em promover a participação dos seus colaboradores e do seu sucessor em decisões importantes? Porquê?**

R.N.: Bastante, porque há aqui uma questão; os meus netos têm todos uma boa formação académica, e acho que é uma coisa que é extremamente importante, é a formação académica que cada um dos cidadãos possa ter. Eu também tive a sorte que os meus netos pudessem ter entrado na universidade e conseguirem terminar o seu curso e a partir daí fazerem um trabalho já com cabeça, já com pensamento, já com atitude e com aquilo que podemos falar, só tem mais-valias, mais em relação àquilo que eles

---

<sup>6</sup> Museu do Café, nas instalações da torrefacção principal, a fábrica da Novadelta.



tiraram e em relação àquilo que eu tirei; eu só tenho a aprender com eles e também posso dar a minha experiência. Em relação aos trabalhadores também. Mesmo eu tendo poucos conhecimentos académicos, mas sou um doente dessa área, sou um persistente dessa área. Quando era mais jovem não tive tempo, o trabalho era um bocado duro. Mas hoje já não é impossível porque há pessoas que começam com esta idade que eu tenho, há gente a começar nesta altura! Mas eu continuo com a minha vida muito ocupada, se não era uma coisa que fazia, não só aconselhava como realizava.

**17) De que forma está a preparar a sua sucessão? Existe um plano formal de sucessão?**

R.N.: Não, não. Isso já está em marcha! Eu penso que isso já está verdadeiramente em marcha. A sucessão está-se a fazer em termos naturais. Primeiro que tudo, tenho o filho e a filha que estão no seu trabalho, já o passaram também aos filhos deles. Para mim, os herdeiros momentaneamente são os filhos, porque eles logicamente, e pelo aspecto natural, são eles a seguir em relação aos pais. De maneira que, não há dúvida nenhuma que, estão mais que preparados porque já hoje eles são na maioria dos casos autónomos, agora com muito respeito e com muita seriedade e isso acontece também num lado e no outro.

**18) Preocupou-se em proporcionar uma formação ao seu neto que fosse de encontro a uma futura sucessão? Tinha algum plano delineado?**

R. N.: Eu acho que não. Penso que há dois dos meus netos que já entraram um pouco nessa formação e o Ivan também vai ir agora, durante este ano, com certeza. Portanto não há dúvida nenhuma que sou partidário, sou partidário a 100% da forma como os netos deverão valorizar os seus conhecimentos. Porque os académicos depois também se perdem, quando não há treino. E penso que o caso é para ter treino e para se ir poder fazendo as coisas da melhor forma e isso está a acontecer em aspectos muito naturais.

**19) Envolveu desde cedo o seu neto Ivan nos processos e decisões da empresa para que se integrasse e desenvolvesse competências e capacidades complementares?**

R.N.: Nós sempre temos as nossas reuniões de trabalho, o que já lhe dá o estatuto em que tem de estar e se não tem que estar, tem de se ir informando do que é que se passou. E isso acontece ao Ivan, como acontece aos outros. Até porque o tempo é dos jovens,

não é dos mais idosos! Não, não, cada coisa ao seu lugar! Portanto, se nós não fizermos isso, estamos a enganar-nos a nós próprios. Partilhar o conhecimento, sem dúvida.

**20) Está preocupado com a passagem do “testemunho”, com o futuro da empresa?**

R.N.: Não, até porque digo-lhe já que de certa maneira já o passei. Porque qualquer dos nossos funcionários ou funcionárias têm liberdade para poderem já resolver temas. Portanto, os meus filhos e os meus netos têm ainda mais. Por isso, as coisas estão a acontecer naturalmente, de outra forma não se conseguiria.

**21) Tenciona afastar-se da direcção da empresa? Nos últimos anos a sua atitude e actividade têm sido as mesmas de sempre ou tem alterado alguns aspectos?**

R.N.: Até hoje tenho o mesmo ritmo! E em relação a poder continuar, é tudo graças a providências. Portanto, se eu tiver qualidade de vida, eu não vou parar! Se não tiver qualidade de vida, tenho de me sujeitar.

**22) Para além da preparação do sucessor, há que preparar a família e os trabalhadores da empresa. De que forma o tem feito?**

R.N.: Em relação aos meus netos tenho feito pouco. Mas em relação ao nosso dia-a-dia, na nossa família, fazemos com muita frequência. Evidenciando a minha saída, a atitude de como é que as coisas possam correr, mas eu penso que começando nos filhos e acabando nos netos, a integração é total. A forma como eles estão a actuar e já hoje actuam seja melhor ou pior; não há dúvida nenhuma que, já todos o fazem e há que esperar só que façam melhor a partir daqui. Em relação a serem bem recebidos pelos trabalhadores, isso hoje já não tenho dúvidas nenhuma.

## **Anexo 6 - Entrevista a Ivan Nabeiro**

A entrevista foi precedida por uma breve conversa sobre o enquadramento e propósitos da tese, assim como o pedido de permissão para gravar em suporte áudio o conteúdo da conversa, o qual foi autorizado.

### **1) Está familiarizado com a instituição de ensino que frequento, o ISCTE-IUL?**

Ivan Nabeiro (I.N.): Conheço sim.

### **2) Tem alguma perspectiva da nossa universidade?**

I.N.: Primeiro que tudo, a reputação que a universidade tem é de excelência. Tenho um grupo de amigos e colegas meus que estudaram no ISCTE e também agora na nossa casa temos um ilustre, que é o Prof. Vicente Rodrigues, que está a trabalhar connosco.

### **3) Acha que hoje em dia é importante os alunos terem um contacto com as empresas?**

I.N.: Eu creio que sim, sem dúvida. Até porque o conhecimento académico muitas vezes não existe no terreno, no dia-a-dia; quando passamos da vida académica para o nosso dia-a-dia, no trabalho e muitas vezes sentimos falta de alguma teoria e de algumas coisas que são estudadas na universidade e que, depois fazem falta cá fora e, por isso mesmo, nós na empresa temos algumas parcerias com universidades. São estudos que estão a ser desenvolvidos pelas universidades e nesta área também dos mestrados, apoiamos alguns mestrados e damos algum apoio também nos estágios, em toda a área.

### **4) Fale-me um pouco do seu percurso, quer académico quer profissional até ao momento da sua entrada oficial na Delta Cafés.**

I.N.: Até ao 12º ano estudei sempre em Elvas; até ao 9º ano no Colégio Luso-Britânico, depois na Escola Secundária, em Elvas. Depois entrei na Universidade Lusíada, para o curso de Gestão de Empresas e após terminar o curso fiz alguma formação antes de entrar na empresa. Fiz um estágio no Banco de Investimento Global, o banco BIG, em Lisboa, durante aproximadamente 5 meses e depois comecei a minha actividade aqui na empresa e sempre complementando com algumas formações académicas. Fiz duas formações para executivos na Universidade Católica, uma ligada à área de Vendas e

outra ligada à área de Marketing, e também uma pequena formação com a COTEC, uma formação para executivos na área da Inovação.

**5) Desde então, qual tem sido o seu percurso na empresa?**

I.N.: O meu percurso na empresa tem sido um bocadinho variado. Entrei para conhecer um bocadinho de todas as áreas, desde a fábrica, aqui à área administrativa, conhecer os departamentos, para conhecer também a origem, o café verde. Também tive a oportunidade de ter uma formação sobre provas de café, ser catador de café, conhecer os países de café. Estive 3 semanas no Brasil, que é o único sítio onde fazem essa formação no mundo; foi muito enriquecedor na minha área. Depois, neste momento, tenho estado ligado mais à área das matérias-primas, nas compras, na análise de mercados, tenho passado um bocadinho por todas as áreas da empresa, por assim dizer.

**6) Sempre desejou vir a trabalhar na empresa do seu avô e, quem sabe um dia mais tarde, até gerir a empresa ou passou-lhe pela cabeça enveredar por outras áreas de negócio ou outra profissão?**

I.N.: Quando era mais novo se calhar... Sempre pensei em vir trabalhar, isso é verdade, mas quando era mais novo, nós também pensamos em ter outras profissões, não só aquele que é o negócio da família e seguir o negócio da família. Mas quando comecei a ter um bocadinho mais de consciência e quando entrei na fase mais de adolescente e saber quais serão os passos que vou seguir, quando entrei para o 10º ano, e... para que área é que vou, é que comecei a assentar os pés um bocadinho e sempre segui a parte económica, porque queria tirar o curso de Gestão e para poder ser uma mais-valia para a empresa e vir a trabalhar com a minha família, na empresa da minha família.

**7) Sente que houve alguma pressão ao longo do seu percurso para vir trabalhar para a empresa ou o seu percurso desenvolveu-se de forma natural?**

I.N.: Sempre tive total liberdade de escolha no meu caminho académico e nunca tive sequer uma pressão como: “tens que fazer isto porque o teu caminho é este e ponto final”. Não. Embora, sempre desde pequenino lembro-me do meu avô a dizer: “tens de vir ajudar o avô, um dia mais tarde tens de vir ajudar o avô” mas nunca com pressão, sempre fui eu que tive a oportunidade de escolher o meu caminho.

**8) A que tipo de valores e ideais apela ou procura apelar aos seus colaboradores?**

I.N.: Acho que um valor fundamental é termos confiança nos colaboradores e eles terem em nós, estando próximo deles e conhecendo os problemas da empresa, os problemas deles, os problemas com que eles se deparam no dia-a-dia e tentar solucionar da melhor maneira esses problemas que os possam afectar, e rever métodos e processos diariamente. Creio que a confiança e a vontade de querer fazer melhor pela empresa, são valores fundamentais.

**9) Que tipo de competição tenta fomentar nos seus colaboradores?**

I.N.: Acho que acima de tudo, eles estarem motivados e quererem fazer melhor do que aquilo que eles pensam que conseguem. Porque nós temos colaboradores com não tantas qualificações académicas mas, com muita qualidade e com muita vontade de o mostrar só que, às vezes, eles pensam que só têm um limite, mas eles podem dar mais do que esse limite, que eles às vezes têm na cabeça. E acho que é tentar despertá-los e às vezes espicaçá-los um bocadinho e dizer: “tu consegues ir um bocadinho mais à frente”, “pensa também neste caminho porque não há só um caminho, há vários caminhos”. E qual é o melhor caminho? É fazerem eles próprios, tentarem procurar e não dizermos “vai pela direita ou pela esquerda”, é tentarem eles encontrarem o melhor caminho porque, se forem eles que conhecem no terreno quais as dificuldades, quais são os problemas que muitas vezes se levantam, às vezes podem não estar tão focados e mais dispersos mas se conseguirmos que eles se focalizem no problema e encontrarem uma solução, acho que é por aí o caminho. E na minha opinião o trabalho tem de ser sempre em grupo. Embora, às vezes há trabalhos que são mais individuais mas tem que haver um espírito de equipa e, mesmo dentro da empresa, procurar outros exemplos que já se possam ter, e que possam ir buscar experiências de outros colegas, e fomentar essa conversa e fomentar essas experiências entre colegas.

**10) Uma questão que também foi falada com o seu avô foi que costumava visitar a fábrica. Costuma também visitar a fábrica?**

Sim, sempre que estou em Campo Maior tento ir diariamente à fábrica, também à Torrefacção Camelo e aqui aos escritórios e passar por outras áreas também.

**11) E quando faz essas visitas preocupa-se em enfatizar aos colaboradores as regras e normas estabelecidas, chamando a atenção para o cumprimento das mesmas e das suas tarefas?**

I.N.: Acho que o cumprimento das regras faz parte dos deveres do trabalhador em si, eles sabem quais são. E não sou eu que quando chego, tenho de dizer para eles cumprirem as regras. Eles conhecem-nas e temos várias hierarquias dentro da fábrica, supervisores, chefes de turno... esses sim é que têm que manter as regras. Acho que a nossa função é mais de tentar motivá-los, conhecer os problemas com que se deparam, o porquê das decisões às vezes não estarem tomadas e fazer com que os processos andem e uma evolução contínua na fábrica, desde evolução de como se trabalha, evolução de equipamentos, decidir se o equipamento que temos é o indicado, se o método como as pessoas estão a trabalhar é o indicado. Isso sim, creio que é o nosso principal enfoque quando chegamos à fábrica.

**12) Sente que reconhece o que os colaboradores pretendem obter pelo seu trabalho e que tenta que eles o obtenham no caso de atingirem o desempenho requerido? De que forma?**

Penso que sim, mas acho que os próprios trabalhadores é que podem dizer isso! Acho que todos os trabalhadores, pelo menos tentamos que sejam reconhecidos pelo seu bom trabalho e até incentivá-los a fazer um bom trabalho porque, além de evoluírem eles profissionalmente, evolui a empresa e acho que é de todo o interesse deles e nosso, fazer com que isso aconteça, estarem motivados e serem incentivados a que esse trabalho seja realmente bem efectuado.

**13) Com que tipo de necessidades dos seus colaboradores se preocupa mais?**

I.N.: Da minha parte, tento é perceber qual é a dificuldade que eles encontram no dia-a-dia, e às vezes são até dificuldades humanas, e perceber porque é que elas existem, por exemplo, se há má comunicação entre colegas, tentar perceber porquê e fazê-los ver que estamos todos a lutar por um fim e, sejam quais forem os problemas, temos de os ultrapassar todos juntos e não haver pequenos conflitos, que só vão atrapalhar o dia-a-dia, o processo da empresa e penso que é isso o mais importante.

**14) Preocupa-se em reconhecer e clarificar aos colaboradores o seu papel e os requisitos da sua função para que estes alcancem os resultados desejados?**

I.N.: Não me preocupo tanto em dizer qual é o trabalho deles, mas provavelmente, às vezes, alertar para algumas coisas que não estão como deviam, quando vejo ou tenho de

fazer algum reparo, porque a pessoa não está a fazer da forma que seria indicado, aí tento fazer algum reparo e tentar apoiá-la e fazê-la ver que aquele procedimento não é o mais indicado. Mas não mais do que isso, porque penso que não seja o mais importante.

**15) Fale-me um pouco da relação que tem com os seus colaboradores.**

Tenho mais proximidade com alguns, com quem trabalho mais durante o dia, com que provavelmente vejo mais diariamente, mas creio que é muito importante, em qualquer empresa e em qualquer sector, seja fabril, seja administrativo, serviços, uma aproximação grande aos trabalhadores é muito importante... porque aí conseguimos tirar um maior partido das relações humanas porque as empresas são feitas por pessoas, e se não existe relação, acho que não existe empresa e ninguém é capaz de conceber uma empresa sem pessoas. Acho que as relações humanas é que fazem a empresa e foi um caminho também que o meu avô sempre seguiu e tem sido exemplo para todos nós, como a relação dele com os próprios colaboradores e não só, também com os clientes, como criaram esta empresa, a Delta, como ela foi criada. E hoje é uma empresa forte, baseada nesse mesmo factor, nas relações humanas, na relação com os colaboradores e com os clientes.

**16) De que forma procura motivar os seus colaboradores?**

Creio que é estando presente e fazendo-os acreditar e terem confiança, mesmo quando passamos por estes tempos mais conturbados, que existe uma crise e temos tantas notícias negativas. É acreditar que somos uma empresa com muitos anos, com sucesso mas que quem faz o sucesso somos nós próprios, são as pessoas que fazem parte desta empresa. Felizmente temos sido reconhecidos. Temos o exemplo agora de há dois dias sermos distinguidos pela 11ª vez pela Revista Selecções Reader's Digest, como uma empresa de confiança. Também tivemos outro prémio, o My Love Brand, fomos considerada a empresa que os portugueses mais amam e isso só é conseguido pela forma como os colaboradores desta empresa tenta dar confiança ao produto do trabalho, amarem o que fazem. Estes prémios não servem só para pôr na prateleira, servem também para nós demonstrarmos o que é que eles significam aos nossos colaboradores, o que é que eles também têm conseguido, porque também têm sido eles que têm conseguido que estes prémios façam parte da nossa empresa.

**17) Em que medida considera, no âmbito da sua gestão, importante que os seus colaboradores se desenvolvam pessoalmente? Porquê? De que forma procura contribuir para tal?**

I.N.: Acredito a 100% nisso. Tento contribuir incentivando à formação e acho que a formação faz todo o sentido, a formação contínua, o melhoramento das nossas capacidades. Acho que é fundamental, tanto que nós temos um centro que dá formação aos nossos colaboradores, em todas as áreas. Temos um programa de formação ao longo do ano em que todas as áreas, desde a fábrica, desde os escritórios, a formação em inglês, em SAP... Formação em todas as áreas que os colaboradores necessitem e que nós identificamos essas lacunas. Tentamos que a maior parte tenha formação ao longo do ano.

**18) O seu avô criou uma cultura organizacional muito forte. Como tenciona vir a gerir esta cultura no futuro se o suceder?**

I.N.: Acho que seguindo os passos dele e seguindo o exemplo dele é a melhor forma, a forma mais eficaz de conseguir. Não só manter a cultura, porque nós também temos ambição e não queremos ficar só por aqui; queremos ver a Delta não só como uma marca portuguesa como uma marca do Mundo! Mas acho que ele começou em tempos muito difíceis, nós neste momento também estamos em tempos muito difíceis, é um exemplo de como ele começou, para esta fase que nos estamos a atravessar. Mas acho que, com o apoio também dos meus primos, do meu tio, da minha mãe, que têm todos objectivos de não ficar só por aqui, de querer mais da empresa, acho que todos juntos e com o apoio de toda a equipa que temos neste momento, os nossos colaboradores, temos planos para vir a crescer e para sermos uma empresa ainda maior, uma marca global.

**19) Considera que é importante tentar compreender o que compõe a cultura da empresa, os seus aspectos fundamentais? Porquê?**

I.N.: Acho que é fundamental até! Mesmo para os nossos colaboradores, nós temos um plano de recepção, um plano de boas-vindas em que, mesmo sendo um trabalhador que está em Mirandela ou em Viana, ou mesmo em Paris, inclusive no Brasil, que abrimos há pouco tempo... Nós fazemos com que todos venham aqui à nossa sede, conhecer os nossos valores, a nossa cultura, conhecer a nossa fábrica, conhecer tudo o que faz



chegar os produtos que eles vão trabalhar, e conhecer-nos a nós, conhecer as pessoas com quem vão trabalhar, conhecerem até a telefonista com quem eles provavelmente vão algumas vezes falar, conhecer também o colega que vai estar do outro lado, provavelmente a comunicar diariamente. Acho que é fundamental conhecer os valores de uma empresa para poder ter sucesso nela.

**20) O seu avô já disse que a sucessão se iria desenvolver de uma forma natural mas, de que forma se está a preparar para a sucessão do seu avô?**

I.N.: Acho que o meu avô tem que ter na cabeça como é que vai ser a sucessão. Pelo menos, eu falo por mim, não penso muito, ou praticamente nada nisso. Porque espero ver o meu avô por muitos e bons anos à frente da empresa e continuar no dia-a-dia com esta força, esta energia que nos faz também a nós mover. Mas acho que o meu tio e a minha mãe estão preparados, eu e os meus primos tentamo-nos preparar ao máximo no dia-a-dia, com a experiência do dia-a-dia, com a aprendizagem que vem através do meu tio, da minha mãe, do meu avô, tentamos aprender ao máximo com eles e abrimos os olhos, e com os exemplos que temos tido queremos nós também ser uns bons exemplos dentro da empresa, e queremos também agarrar esta oportunidade que tivemos de nascer no seio desta família, no seio desta empresa. Acho que estamos todos mais do que preparados, pelo menos academicamente creio que todos nós temo-nos tentado preparar, com pequenas formações, a nossa vida ao longo destes anos... Não é fácil mas acho que tentamos... Sabemos que não há duas pessoas iguais e temos a noção que o meu avô é um líder muito carismático e que é o fundador da empresa! Mas tentamos todos nós conquistar o nosso espaço, pela nossa maneira de ser, pelas nossas mais-valias, e também sabemos que temos algumas coisas que não são tão boas, como é normal no ser humano, mas acho que cabe-nos a cada um conquistar o nosso espaço e conquistar as pessoas que também trabalham connosco. E no dia que não estiver o meu avô entre nós está o resto da administração preparada para continuar com o futuro da empresa.

**21) Preocupou-se em seguir uma formação que fosse de encontro ao papel que teria de desempenhar no futuro, de ser sucessor do seu avô?**

I.N.: Nunca fiz a minha formação como sendo um sucessor ou o sucessor do meu avô, pensei sim sempre em qual podia ser a mais-valia que eu poderia trazer para a empresa e também para mim próprio. E tem sido assim ao longo destes anos que eu tenho feito a

minha formação, desde o curso em gestão de empresas, estas pequenas formações que fiz em vendas, em marketing, em inovação. E vou continuar de certeza, não vou parar a minha formação porque acho que todos os dias aprendemos coisas novas, não só a nível académico. E quero também continuar... Tenho pensado em fazer mais algumas formações ao longo destes anos e é assim que me vou preparando, também com o dia-a-dia do trabalho me preparo.

**22) Está preocupado com o “peso” da passagem de “testemunho”? Se sucedesse, sentia-se preparado a todos os níveis para a sucessão?**

I.N.: Não me sinto preocupado. Sei que é um papel de muita responsabilidade e, mesmo o que ocupo agora também é um papel de muita responsabilidade, não só por fazer parte da administração mas também por ser neto do meu avô, só aí é uma grande responsabilidade! Mas sinto-me preparado para qualquer desafio que se ponha neste momento, à minha frente, na minha vida, sem dúvida.

**23) O seu avô tem um estilo de actuação muito próprio, como também referiu, é um líder carismático. De que forma pretende também fazer face às situações com que se defrontar?**

I.N.: Eu tento aprender o máximo com esta possibilidade que tenho, de acompanhar o meu avô no dia-a-dia, e em alguns momentos da vida dele e na área profissional e não só, também por fora do circuito da empresa falamos muito, e recebo muitos conselhos da parte do meu avô, para o que quer que seja, também da minha vida pessoal. Gosto de o ouvir e gosto que ele fale comigo, mas acho que, acima de tudo, é conhecer a empresa, conhecer as necessidades das pessoas, conhecer as necessidades do mercado e aprender com os exemplos de quem é mais experiente, de quem já passou por muitas fases da empresa. É estar preparado através do dia-a-dia e acima de tudo acreditar que a empresa é capaz de fazer mais e melhor, não ficar acomodado ao que temos actualmente, que é uma empresa espectacular já mas, queremos tornar-nos uma referência e só lutando no dia-a-dia, a partir do momento que acordamos até ao deitar, é um dia de cada vez e planear o futuro da melhor forma possível.

**24) E que atitude é que poderá ter perante a forma de tratamento dos trabalhadores?**

I.N.: Acho que aí os exemplos que temos tido são a proximidade e é conhecer os problemas das pessoas, conhecer o mundo em que estamos inseridos, é saber quais são as necessidades do mercado, é saber quais as necessidades do cliente...

**25) E crê que há uma visão partilhada dentro da empresa?**

I.N.: Eu creio que sim. Porque nós, enquanto família, juntamo-nos algumas vezes e conversamos muitas vezes. Muitas vezes, mesmo fora da empresa, quando estamos a almoçar, ou a jantar num fim-de-semana, a conversa vai sempre recair sobre a empresa e o que é que pretendemos. Muitas vezes não partilhamos as mesmas opiniões, mas isso também é saudável e devemos tentar ir sempre pelo melhor caminho. Acho que aí a maneira de estar da família tem sido exemplar, embora não vivamos o dia-a-dia juntos, partilhamos dos mesmos pensamentos, e tentamos que a ideia de um, quando entendemos que essa seja a indicada, que seja a ideia de todos, e que defendamos todos a empresa da mesma forma.

**26) O que crê o Ivan que pode trazer de novo e benéfico para a organização, não só agora mas, eventualmente, se algum dia suceder ao seu avô?**

I.N.: Acho, acima de tudo, que eu e os meus primos, o que trazemos de novo é a juventude entrar e demonstrar vontade de trabalhar e vontade de tornar a empresa uma empresa mais forte. A nível académico talvez estejamos um pouco mais preparados do que estavam... Pelo menos falo por mim, sinto-me um pouco mais preparado do que o meu avô quando iniciou, mas também eram outros tempos e se calhar se eu iniciasse no tempo dele era igual mas acredito que... ambição tenho, vontade de vencer tenho, e vontade de tornar a Delta uma empresa melhor no futuro. E actualmente isso também tenho e sinto. Não sinto que venho para a empresa e que venho só ocupar uma cadeira. Não, não é isso que eu quero nem nunca pensei assim. Para isso procurava outro trabalho e não vinha para aqui. Mas quero dar o meu contributo da melhor maneira possível. Como vai ser... Não sei, só o tempo o dirá!

## Anexo 7 – Análise de Conteúdo das Entrevistas

Tabela 4 - Grelha de Análise de Conteúdo – Entrevista Comendador Rui Nabeiro

Categoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Conhecimento do ISCTE-IUL	<p>“ Conheço bem.”</p> <p>“ Mas o que conheço é que, de facto, as pessoas de lá saem preparadas e isso realmente, não há dúvida nenhuma, que só pode ser catalogado como uma boa universidade.”</p> <p>“(…) o ISCTE tem sido sempre um tema relacionado connosco e, de facto, esse senhor trouxe vários professores aqui em formação, a dar formação ao nosso pessoal (…)”</p>	<p>→ Conhece;</p> <p>→ Boa preparação dos alunos;</p> <p>→ Boa universidade;</p> <p>→ Professores do ISCTE deram formação na empresa.</p>	4	3,13%
Importância contacto alunos - empresas	<p>“Sim, acho que sim. Até diria mais. O contacto é tão necessário e tão importante como é a própria escola que proporciona tudo isto, não é verdade?”</p> <p>“E como empresário também já tenho sido convidado a poder provocar um tipo de lição com os alunos e, de facto, não há nenhum professor que não fique também interessado porque é uma teoria diferente. É sempre uma teoria muito prática (…)”.</p>	<p>→ Contacto é necessário;</p> <p>→ A escola que proporciona o contacto também é importante;</p> <p>→ Ligação entre a teoria e a prática.</p>	3	2,34%
Percurso Pessoal e Profissional	<p>“Eu nasci nos anos 30, concretamente em 31. Fiz a minha instrução primária numa época em que pouca gente fazia, era quase um curso, por assim dizer.”</p> <p>“Fiz aquilo que criança fez, mas fui um aluno médio/bom, fui cumpridor; é óbvio que saí com uma atitude para o meu dia-a-dia. Quando fiz a 4ª classe já houve naquela época dois professores que fizeram duas classes mistas e foi aí que eu realmente comecei a namoriscar a minha mulher, conhecemo-nos desde essa altura. Porque ela era da minha idade, frequentava a 4ª classe também. E a professora dela, a certa altura, as senhoras eram sempre mais professoras das senhoras e com o meu professor fizeram uma aula mista e eu aí, também logo já fui uma</p>	<p>→ Nasceu em 1931;</p> <p>→ Fez a instrução primária;</p> <p>→ Aluno médio/bom;</p> <p>→ Conheceu a esposa na primária;</p> <p>→ Já na primária era uma referência do seu Professor;</p>	18	14,06%

	<p>                 pessoa que era referência do próprio professor e isso, não há dúvida nenhuma que me deu umas certas condições.                  A partir daí, caminhei para trabalhar! Terminei a minha 4ª classe com os meus onze aninhos, por aí, mais ou menos. Com os meus 13 aninhos já trabalhava a sério, com o tio e com o pai. E eu realmente aí fiz um trabalho que a partir daí jamais deixei de estar ligado aos cafés.”                  “E o tempo foi passando e chegou a altura de ser homem e depois também tive o azar muito cedo de o meu pai falecer e eu fiquei, era o terceiro da hierarquia familiar e passei, mais ou menos, até a ser quase o primeiro na nossa casa, daí que a minha atitude foi andando, foi crescendo, caminhando (...)”                  “(...) mais tarde, fizemos uma pequena sociedade, que é a Torrefacção Camelo, Lda., onde todos os familiares faziam parte, (...)”                  “Eu também já nessa altura chefiava um pouco essa torrefacção e, por aí fora, consegui caminhar todos os dias.”                  “(...) a partir daí, eu pensei que cria fazer a minha própria empresa. E criei-a! Criei-a nos anos 60, em 61, concretamente.”                  “(...) enquanto eles trabalhavam em café, comecei a trabalhar com os produtos que eram os sucedâneos, que era a cevada, que era a chicória, que era também a mistura com café, (...)”                  “Mas, o tempo passou, entraram os anos 70, eu já caminhava a caminho de Angola com alguma frequência, a fazer o meu trabalho e para não estar dependente de quem vendia aqui, ia lá buscá-lo também e ganhei alguns conhecimentos do mercado.”                  “E fui, percorri, de facto, mais uns países africanos, corri também o Brasil, e consegui sempre fazer negócio para poder ir investindo mais. E isso foi essa década toda de 70.”                  “E depois a década de 80 deu-me alguma estabilidade.”                  “(...) os anos 90, daí para cá, trouxeram a consolidação.”                  “Depois vem a época de 2000, a época de 2000 é, de facto, de certa maneira, um pouco complexa, mas seja como seja, nós continuámos a nossa marcha. E aí, vem pouco depois a globalização deste mundo em que estamos inseridos, (...)”                  “E aí houve também um poder de resistência, da nossa parte, da             </p>	<p>                 → Começou a trabalhar aos 13 anos, com o tio e o pai, ligado aos cafés;                  → O pai faleceu cedo;                  → Abriu uma sociedade com o tio, Torrefacção Camelo, Lda.;                  → Nessa altura já chefiava um pouco a torrefacção;                  → Criou a Delta em 1961;                  → Trabalhava não só com café, mas também com sucedâneos;                  → Na década de 70 partiu para Angola, para outros países africanos e para o Brasil;                  → Nessa década, foi negociando para poder ir investir mais;                  → Os anos 80 conferiram estabilidade à empresa;                  → Os anos 90 trouxeram consolidação à empresa;                  → Época de 2000 como época complexa, globalização;             </p>		
--	---	--	--	--

	<p>minha parte em não vender. E tivemos muitas ofertas por muitos milhões de euros e isso não aconteceu! Não aconteceu porque eu estava muito virado a uma causa local, à causa da nossa terra. A uma causa em que Campo Maior não se podia dar ao luxo de vender, ia eu ficar bem e ia muita gente ficar menos bem.”</p>	<p>→ Recusou muitas ofertas para vender a empresa; → Preocupação com o bem-estar da sua terra, Campo Maior.</p>		
<p>Influência na escolha do futuro do neto/ possibilidade de escolha do neto</p>	<p>“ (...) penso que as pessoas têm de escolher a sua própria vida. E no caso do meu neto, ele tem um irmão, que no fundo seguiu a vida do pai.” “No caso do neto em causa, que é o Ivan, assim como o caso do Rui Miguel, como o caso da Rita, eu não pus uma palavra, nem eu, nem os próprios pais, de qual devia ser o caminho. Eles é que viram que tinham de seguir, que tinham condições para trabalhar. Se não quisessem, era pior para mim, mas não havia inconveniente.” “ (...) foi uma opção totalmente espontânea da parte deles e nem eu, nem os pais tiveram qualquer influência.”</p>	<p>→ As pessoas têm de escolher a sua própria vida; → Tem um neto que não seguiu o negócio da empresa;  → Todos os netos é que escolheram o caminho; → Não tiveram influência nem do avô nem dos pais; → Se não quisessem entrar na empresa, não haveria inconveniente;  → Foi uma opção espontânea dos netos.</p>	6	4,69%
<p>Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Valores e Ideais</p>	<p>“Olhe, é fácil, porque eu faço o meu discurso diário, sempre que vou caminhando, há uma coisa que eu peço a todos, que é a seriedade e a humildade. Quando a pessoa tem esses dois predicados, que é a seriedade e a humildade, tem as mais diversas situações comuns no trabalho e comuns nos Homens, que o ser humano exige. A pessoa que tem isto é uma pessoa rigorosa. A pessoa para ser rigorosa, tem de ser eficiente. Para ser uma pessoa eficiente, tem de ser uma pessoa responsável.” “É com todos esses adjectivos, ser-se responsável, ser-se ambicioso, que é outra grande palavra, (...)” “E a nossa equipa anda precisamente porque há uma frente de optimismo, e frente ao optimismo tem os adjectivos que eu enunciei (...)” “Porque a gente vive daquilo, é a origem, esse é um critério muito importante que eu aplico (...)”</p>	<p>→ Pratica-o no seu discurso diário; → Seriedade; → Humildade; → Rigor; → Eficiência; → Responsabilidade;  → Ambição;  → Optimismo;  → Importância da origem;</p>	9	7,03%
<p>Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Competição entre trabalhadores</p>	<p>“Colocado isso, pensar onde é que somos úteis uns para os outros?” “É que com o trabalho de uns, só em conjunto e em equipa é que se pode ter uma empresa sólida, (...)”</p>	<p>→ Lógica de trabalho em equipa.</p>	1	0,78%

<p>Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Necessidades dos trabalhadores</p>	<p>“Nós vamos tentando ver quais as necessidades e tenho essa preocupação, de nós conseguirmos indo respondendo. Primeiro que tudo eu percebo que a minha preocupação número 1 é o trabalho; é criar o posto de trabalho. Portanto, integrar os nossos trabalhadores através do posto de trabalho. Depois, saberem estimar esse posto de trabalho, saberem lutar por esse posto de trabalho. Saberem, de facto, acarinhar quem nos possa dar a sustentabilidade a esse posto de trabalho. Trazer para junto de nós as pessoas ideais para podermos ter objectividade na criação de um equilíbrio. E, de facto, se tivermos isso tudo, se tivermos sustentabilidade, temos inovação, temos imaginação. E as minhas preocupações são as condições sociais do trabalho e das pessoas. Nós queremos que o nosso pessoal sinta que o seu problema social, o seu problema médico, o seu problema habitacional... Eu até tenho uma expressão, que os problemas dos meus colaboradores são os nossos problemas e quero que eles sintam da mesma forma o negócio como uma coisa própria. E quem pensa assim, quem faz esta leitura, este sentimento não há dúvidas que os recursos são nossas preocupações. Nunca atingimos a perfeição; nós hoje temos o ATL, estamos a entrar um pouco na terceira idade também, nos idosos, estamos hoje com o “Tempo para Dar”, quer dizer que temos um conjunto. Temos um médico a tempo inteiro connosco, para ver os problemas da defesa da empresa mas também, não menos, a defesa dos nossos trabalhadores, para que, em últimas instâncias, possamos ir resolvendo problemas que eles por si próprios não consigam. E isso, está hoje nas mais diversas provas à vista, temos o Coração Delta, é a história do “Tempo para Dar” que é uma associação que estamos a criar também, em que, no fundo, damos cadeiras de rodas a quem precisa e as mais diversas formas ortopédicas, nós temos-las preparadas. E são as nossas parcerias com as mais diversas entidades, como é a intervenção precoce, com as crianças etc. etc. e temos um protocolo assinado com o Cadin, que é um centro de estudos de crianças em Cascais, do Professor Lobo Antunes. De maneira que, damos prova das nossas preocupações.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Existe preocupação com necessidades;</li> <li>→ Criação do posto de trabalho;</li> <li>→ Criação de um equilíbrio;</li> <li>→ Sustentabilidade;</li> <li>→ Inovação;</li> <li>→ Imaginação;</li> <li>→ Condições sociais;</li> <li>→ “os problemas dos meus colaboradores são os nossos problemas”;</li> <li>→ ATL;</li> <li>→ Projecto “Tempo para Dar”;</li> <li>→ Médico a tempo inteiro;</li> <li>→ Coração Delta;</li> <li>→ Parcerias com diversas entidades.</li> </ul>	<p>13</p>	<p>10,16%</p>
--	--	---	-----------	---------------

Regularidade de visita à fábrica principal	“(…) eu sempre que posso estou na fábrica também, já hoje lá passei. Como hoje é segunda-feira há muita coisa que fazer na parte administrativa, despachos etc, mas logo quando lá passar, já noutro turno, os de manhã estavam felizes mas os da tarde estão felicíssimos também. Vou lá todos os dias, só não estando em Campo Maior, que aí é evidente que não vou. Mas estando em Campo Maior, em todos os casos que possa vou para lá. Porque a gente vive daquilo, é a origem, (...)”	→ Vai todos os dias.	1	0,78%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Regras e Normas	“Não, eu vou à fábrica para incentivar, para poder servir de exemplo às carências que possa haver aqui (escritórios) ou lá.” “ Vou lá com essa frequência toda para poder levar e trazer a mensagem do respeito de uns pelos outros.” “Por isso é que quando eu lá vou, a minha mensagem é uma mensagem visual, uma mensagem de acreditar, uma mensagem de que os nossos sonhos transportem esperança às outras pessoas. Não vale a pena que... quando vejo uma coisa que está fora do seu sítio, aí exemplifico o que está mal, o que está melhor, o que está bem, desta forma ou de outra, e espero que realmente contribua. Isso dá muito resultado porque não é ir a apontar o que não está, é referenciar aquilo que se possa fazer, de uma maneira diferente, isso é que realmente é importante.”	→ Vai à fábrica para incentivar; → Servir de exemplo aos trabalhadores; → Transportar uma mensagem de respeito entre ambas as partes;  → Mensagem de acreditar; → Mensagem de esperança; → Exemplificar; → Referenciar aquilo que pode ser feito.	7	5,47%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Reforço Contingente	“Isso não há dúvida nenhuma que, como eu atrás referia, o nosso relacional é saudável, quer dizer que como eu vou criando situações a nível das crianças, a nível dos idosos, a nível dos meios de transporte, eu já estou a compensar antecipadamente toda uma situação. O que eu procuro para os meus empregados nesse sector é, de facto, o conselho amigo, o conselho da cedência, o conselho do equilíbrio e o exemplo dessas circunstâncias vem sempre no que nós vamos fazendo de trás para a frente ou de frente para trás, e é isso que eu faço realmente no meu dia-a-dia, e como é isso, as coisas até acontecem naturalmente.”	→ Relacional saudável; → Compensar antecipadamente; → Aconselhar colaboradores; → Naturalidade das situações.	4	3,13%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Papel e requisitos da	“Nós trabalhamos em turnos, as pessoas já têm as coisas escritas, do dia-a-dia, e temos os nossos encarregados locais, temos em cada sector o seu encarregado, que é simplesmente orientativo. E as coisas acontecem de uma forma tão natural que as pessoas	→ Os colaboradores já sabem quais são; → Encarregados com papel orientador; → Processos decorrem de forma natural; → Não tem preocupação em enfatizar o que têm de fazer;	5	3,91%



função	sabem. Mas a minha preocupação não é dizer “fizeste” ou “não fizeste”, a minha preocupação é dizer que estamos a trabalhar bem, que estamos a produzir melhor, e realmente, assim nós damos mais um passo e isso é que é uma preocupação que eu tenho sempre, trabalhar melhor todos os dias.”	→ Preocupação em melhorar todos os dias.		
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Relação com trabalhadores	“Tenho uma relação próxima com as pessoas, enormíssima! Penso que não há nenhum caso, ao nosso nível, no País ou em qualquer parte, uma pessoa que vá todos os dias à fábrica. Todos os dias e frequentemente, há dias que não pode ser tão frequente mas já lá estive hoje e vou lá, de certeza absoluta, ainda hoje.”	→ Relação muito próxima; → Vai todos os dias à fábrica.	2	1,56%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Motivação	“A minha forma de motivar é, primeiro que tudo, o exemplo que já dei, mas depois, de facto, dar esperança às pessoas no seu trabalho, terem esperança, porque eu sou uma pessoa que sempre que é possível, recompenso. E as pessoas também sabem que se fazem algo diferente ou algo a mais, alguém há-de reparar nisso e esse alguém, normalmente, sou eu. Sou eu, que estou mais ou menos talhado para essa situação. E isso acontece, realmente.”	→ Dar o exemplo; → Transmitir esperança; → Recompensar;	3	2,34%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Desenvolvimento pessoal dos trabalhadores	“Acho que sim, acho que há uma cultura que o País tem pouco, não é? Que nós falámos, já eu falei também. Se o próprio universitário, o próprio professor só sai mas não vai à fábrica, mas se não for também à escola, isso aí, não há dúvida nenhuma, que a pessoa deve, penso eu, deve aí acompanhar a sua imaginação de se aperfeiçoar. E aperfeiçoando é haver cultura de ler, de estudar, de acompanhar, e é isso que falta um bocadinho nas pessoas. Estamos neste momento a começar algo real para as nossas obras, temos a nossa bibliotecazinha, que temos lá no museu, a ver se vemos as pessoas a ler, com jornais, revistas. Eu não tenho um discurso que não faça e que não refira isso ao nosso pessoal, que leiam um jornal, que vejam as notícias na televisão com atenção, há revistas jeitosas, revistas da especialidade, etc etc. É uma preocupação que toda a gente deve ter.”	→ Considera importante; → Existe pouco dessa cultura em Portugal → Aperfeiçoar-se; → Cultura de ler, de estudar, de acompanhar; → Construção de uma pequena biblioteca para os colaboradores; → Incentiva à prática no seu discurso.	6	4,69%
Transmissão da Cultura Organizacional	“Eu penso que as coisas, até com que estou aqui fazendo hoje com esta entrevista, é aqui que no meu dia-a-dia pratico. Nem mais nem menos!” “E é, de facto, aconselhar, exemplificar. Depois vem a	→ Pratica-o no dia-a-dia;  → Aconselhar;	6	4,69%

	<p>maturidade da pessoa e isso responde da forma mais eficiente e até à data, penso que os exemplos seguem-se, as situações existem e essa preocupação também cá está patente. Portanto, quando oportuno sai cá para fora, e não há duvida nenhuma que as pessoas recebem, a agarram e acarinhos e seguem os conselhos, que têm sempre de ser trabalhados com a cabeça de cada um. Isto não é o que nós dizemos por dizer, isto é aquilo que nós sentimos para podermos comentar, são coisas diferentes.”</p>	<p>→ Exemplificar;          → Maturidade dos trabalhadores;          → Conselhos devem ser trabalhados com a cabeça de cada um;          → Não é aquilo que se diz, é aquilo que se sente.</p>		
<p>Participação nas tomadas de decisões</p>	<p>“Bastante, porque há aqui uma questão; os meus netos têm todos uma boa formação académica, e acho que é uma coisa que é extremamente importante, é a formação académica que cada um dos cidadãos possa ter. Eu também tive a sorte que os meus netos pudessem ter entrado na universidade e conseguirem terminar o seu curso e a partir daí fazerem um trabalho já com cabeça, já com pensamento, já com atitude e com aquilo que podemos falar, só tem mais-valias, mais em relação àquilo que eles tiraram e em relação àquilo que eu tirei; eu só tenho a aprender com eles e também posso dar a minha experiência. Em relação aos trabalhadores também. Mesmo eu tendo poucos conhecimentos académicos, mas sou um doente dessa área, sou um persistente dessa área. Quando era mais jovem não tive tempo, o trabalho era um bocado duro. Mas hoje já não é impossível porque há pessoas que começam com esta idade que eu tenho, há gente a começar nesta altura! Mas eu continuo com a minha vida muito ocupada, se não era uma coisa que fazia, não só aconselhava como realizava.”</p>	<p>→ Promove a participação dos sucessores;          → Netos têm todos boa formação académica;          → Troca de aprendizagens;          → Promove junto dos trabalhadores também;          → Tem poucos conhecimentos académicos mas gostava de ter estudado mais.</p>	5	3,91%
<p>Existência de Plano Formal de Sucessão</p>	<p>“Não, não. Isso já está em marcha! Eu penso que isso já está verdadeiramente em marcha. A sucessão está-se a fazer em termos naturais. Primeiro que tudo, tenho o filho e a filha que estão no seu trabalho, já o passaram também aos filhos deles. Para mim, os herdeiros momentaneamente são os filhos, porque eles logicamente, e pelo aspecto natural, são eles a seguir em relação aos pais. De maneira que, não há dúvida nenhuma que, estão mais que preparados porque já hoje eles são na maioria dos casos autónomos, agora com muito respeito e com muita</p>	<p>→ Não existe plano formal;          → Processo já está a decorrer;          → Sucessão em termos naturais;          → Primeiro estão o filho e a filha;          → Seguidamente, os netos;          → Filhos estão preparados;          → Na maioria dos casos são autónomos;          → Existência de respeito e de seriedade.</p>	8	6,25%

	seriedade e isso acontece também num lado e no outro.”			
Plano de Formação/ Preparação do Sucessor	“Eu acho que não. Penso que há dois dos meus netos que já entraram um pouco nessa formação e o Ivan também vai ir agora, durante este ano, com certeza. Portanto não há dúvida nenhuma que sou partidário, sou partidário a 100% da forma como os netos deverão valorizar os seus conhecimentos. Porque os académicos depois também se perdem, quando não há treino. E penso que o caso é para ter treino e para se ir poder fazendo as coisas da melhor forma e isso está a acontecer em aspectos muito naturais.”	→ Não tinha plano delineado; → Dois dos netos já têm uma formação mais vocacionada; → Neto Ivan também irá ter essa formação; → Apoia os netos na valorização dos seus conhecimentos; → Proporcionar treino; → Processo a decorrer naturalmente.	6	4,69%
Integração do neto em processos e decisões na empresa	“Nós sempre temos as nossas reuniões de trabalho, o que já lhe dá o estatuto em que tem de estar e se não tem que estar, tem de se ir informando do que é que se passou. E isso acontece ao Ivan, como acontece aos outros. Até porque o tempo é dos jovens, não é dos mais idosos! Não, não, cada coisa ao seu lugar! Portanto, se nós não fizermos isso, estamos a enganar-nos a nós próprios. Partilhar o conhecimento, sem dúvida.”	→ Reuniões de trabalho frequentes; → Quando o neto não está, informa-se; → Acontece também com os outros netos; → “O tempo é dos jovens”; → Partilhar o conhecimento.	5	3,91%
Preocupação com a sucessão / futuro da empresa	“Não, até porque digo-lhe já que de certa maneira já o passei. Porque qualquer dos nossos funcionários ou funcionárias têm liberdade para poderem já resolver temas. Portanto, os meus filhos e os meus netos têm ainda mais. Por isso, as coisas estão a acontecer naturalmente, de outra forma não se conseguiria.”	→ Não está preocupado; → De certa forma, já passou o “testemunho”; → Funcionários têm autonomia; → Netos também têm autonomia; → Processo a decorrer naturalmente.	5	3,91%
Afastamento da empresa	“Até hoje tenho o mesmo ritmo! E em relação a poder continuar, é tudo graças a providências. Portanto, se eu tiver qualidade de vida, eu não vou parar! Se não tiver qualidade de vida, tenho de me sujeitar.”	→ Mantém o mesmo ritmo; → Vai tomando medidas para continuar; → Enquanto tiver qualidade de vida não vai parar; → Quando não tiver, sujeitar-se-á.	4	3,13%
Preparação da família e dos trabalhadores	“Em relação aos meus netos tenho feito pouco. Mas em relação ao nosso dia-a-dia, na nossa família, fazemos com muita frequência. Evidenciando a minha saída, a atitude de como é que as coisas possam correr, mas eu penso que começando nos filhos e acabando nos netos, a integração é total. A forma como eles estão a actuar e já hoje actuam seja melhor ou pior; não há dúvida nenhuma que, já todos o fazem e há que esperar só que façam melhor a partir daqui. Em relação a serem bem recebidos pelos trabalhadores, isso hoje já não tenho dúvidas nenhuma.”	→ Em relação aos netos tem feito pouco; → No dia-a-dia da família faz com frequência; → Evidencia a sua saída; → Como as coisas podem correr; → Integração dos filhos e netos é total; → Já todos actuam; → São bem recebidos pelos trabalhadores.	7	5,47%
22 categorias		Total	128	100,00%

**Tabela 5 - Grelha de Análise de Conteúdo – Entrevista Ivan Nabeiro**

Categoria	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Conhecimento do ISCTE-IUL	<p>“Conheço sim.”                      “Primeiro que tudo, a reputação que a universidade tem é de excelência. Tenho um grupo de amigos e colegas meus que estudaram no ISCTE e também agora na nossa casa temos um ilustre, que é o Prof. Vicente Rodrigues, que está a trabalhar connosco.”</p>	<p>→ Conhece;                      → Reputação de excelência;                      → Prof. Vicente Rodrigues do ISCTE trabalha com a empresa.</p>	3	2,15%
Importância contacto alunos - empresas	<p>“Eu creio que sim, sem dúvida. Até porque o conhecimento académico muitas vezes não existe no terreno, no dia-a-dia; quando passamos da vida académica para o nosso dia-a-dia, no trabalho e muitas vezes sentimos falta de alguma teoria e de algumas coisas que são estudadas na universidade e que, depois fazem falta cá fora e, por isso mesmo, nós na empresa temos algumas parcerias com universidades. São estudos que estão a ser desenvolvidos pelas universidades e nesta área também dos mestrados, apoiamos alguns mestrados e damos algum apoio também nos estágios, em toda a área.”</p>	<p>→ Contacto importante;                      → Ligação entre a teoria e a prática;                      → Existem parcerias da empresa com mestrados e estágios.</p>	3	2,15%
Percurso Pessoal e Profissional (até entrada na empresa)	<p>“Até ao 12º ano estudei sempre em Elvas; até ao 9º ano no Colégio Luso-Britânico, depois na Escola Secundária, em Elvas. Depois entrei na Universidade Lusíada, para o curso de Gestão de Empresas e após terminar o curso fiz alguma formação antes de entrar na empresa. Fiz um estágio no Banco de Investimento Global, o banco BIG, em Lisboa, durante aproximadamente 5 meses e depois comecei a minha actividade aqui na empresa e sempre complementando com algumas formações académicas. Fiz duas formações para executivos na Universidade Católica, uma ligada à área de Vendas e outra ligada à área de Marketing, e também uma pequena formação com a COTEC, uma formação para executivos na área da Inovação.”</p>	<p>→ Estudou em Elvas até ao 12º ano;                      → Completou 9º ano no Colégio-Luso Britânico;                      → Completou 12º na Escola Secundária de Elvas;                      → Ingressou em Gestão de Empresas na Universidade Lusíada;                      → Fez um estágio no banco BIG, durante 5 meses;                      → Após esse estágio ingressou na empresa                      → Formações na área de vendas, marketing e inovação.</p>	7	5,04%
Percurso na empresa	<p>“O meu percurso na empresa tem sido um bocadinho variado. Entrei para conhecer um bocadinho de todas as áreas, desde a</p>	<p>→ Conheceu um pouco de todas as áreas (fábrica, administrativa);</p>	3	2,15%

	fábrica, aqui à área administrativa, conhecer os departamentos, para conhecer também a origem, o café verde. Também tive a oportunidade de ter uma formação sobre provas de café, ser catador de café, conhecer os países de café. Estive 3 semanas no Brasil, que é o único sítio onde fazem essa formação no mundo; foi muito enriquecedor na minha área. Depois, neste momento, tenho estado ligado mais à área das matérias-primas, nas compras, na análise de mercados, tenho passado um bocadinho por todas as áreas da empresa, por assim dizer.”	→ Formação sobre provas de café, no Brasil, durante 3 semanas; → Neste momento, área das matérias-primas, compras, análise de mercados.		
Desejo de trabalhar na empresa	“Quando era mais novo se calhar... Sempre pensei em vir trabalhar, isso é verdade, mas quando era mais novo, nós também pensamos em ter outras profissões, não só aquele que é o negócio da família e seguir o negócio da família. Mas quando a comecei a ter um bocadinho mais de consciência e quando entrei na fase mais de adolescente e saber quais serão os passos que vou seguir, quando entrei para o 10º ano, e... para que área é que vou, é que comecei a assentar os pés um bocadinho e sempre segui a parte económica, porque queria tirar o curso de Gestão e para poder ser uma mais-valia para a empresa e vir a trabalhar com a minha família, na empresa da minha família.”	→ Sempre pensou em vir trabalhar para a empresa; → Quando era mais novo pensou em ter outras profissões; → Quando teve de escolher a área de estudo enveredou por Economia, para mais tarde tirar o Curso de Gestão; → Desejo de querer ser uma mais-valia para a empresa da família.	4	2,88%
Influências nas suas escolhas	“Sempre tive total liberdade de escolha no meu caminho académico e nunca tive sequer uma pressão como: “tens que fazer isto porque o teu caminho é este e ponto final”. Não. Embora, sempre desde pequenino lembro-me do meu avô a dizer: “tens de vir ajudar o avô, um dia mais tarde tens de vir ajudar o avô” mas nunca com pressão, sempre fui eu que tive a oportunidade de escolher o meu caminho.”	→ Sempre teve liberdade de escolha do seu caminho; → Nunca sentiu pressão.	2	1,44%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Valores e Ideais	“Acho que um valor fundamental é termos confiança nos colaboradores e eles terem em nós, estando próximo deles e conhecendo os problemas da empresa, os problemas deles, os problemas com que eles se deparam no dia-a-dia e tentar solucionar da melhor maneira esses problemas que os possam afectar, e rever métodos e processos diariamente. Creio que a confiança e a vontade de querer fazer melhor pela empresa,	→ Confiança mútua; → Vontade de fazer melhor pela empresa.	2	1,44%

	são valores fundamentais.”			
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Competição entre trabalhadores	<p>“Acho que acima de tudo, eles estarem motivados e quererem fazer melhor do que aquilo que eles pensam que conseguem. Porque nós temos colaboradores com não tantas qualificações académicas mas, com muita qualidade e com muita vontade de o mostrar só que, às vezes, eles pensam que só têm um limite, mas eles podem dar mais do que esse limite, que eles às vezes têm na cabeça. E acho que é tentar despertá-los e às vezes espicaçá-los um bocadinho e dizer: “tu consegues ir um bocadinho mais à frente”, “pensa também neste caminho porque não há só um caminho, há vários caminhos”. E qual é o melhor caminho? É fazerem eles próprios, tentarem procurar e não dizermos “vai pela direita ou pela esquerda”, é tentarem eles encontrarem o melhor caminho porque, se forem eles que conhecem no terreno quais as dificuldades, quais são os problemas que muitas vezes se levantam, às vezes podem não estar tão focados e mais dispersos mas se conseguirmos que eles se focalizem no problema e encontrarem uma solução, acho que é por aí o caminho. E na minha opinião o trabalho tem de ser sempre em grupo. Embora, às vezes há trabalhos que são mais individuais mas tem que haver um espírito de equipa e, mesmo dentro da empresa, procurar outros exemplos que já se possam ter, e que possam ir buscar experiências de outros colegas, e fomentar essa conversa e fomentar essas experiências entre colegas.”</p>	<p>→ Motivação dos colaboradores;                  → Vontade dos colaboradores de fazerem melhor do que aquilo que pensam serem capazes;                  → Liberdade na tomada de decisões;                  → Trabalho sempre em grupo;                  → Espírito de equipa;                  → Aprender com experiências de colegas.</p>	6	4,32%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Necessidades dos trabalhadores	<p>“Da minha parte, tento é perceber qual é a dificuldade que eles encontram no dia-a-dia, e às vezes são até dificuldades humanas, e perceber porque é que elas existem, por exemplo, se há má comunicação entre colegas, tentar perceber porquê e fazê-los ver que estamos todos a lutar por um fim e, sejam quais forem os problemas, temos de os ultrapassar todos juntos e não haver pequenos conflitos, que só vão atrapalhar o dia-a-dia, o processo da empresa e penso que é isso o mais importante.”</p>	<p>→ Dificuldades do dia-a-dia;                  → Dificuldades humanas;                  → Lutar por um fim;                  → Ultrapassar problemas juntos</p>	4	2,88%
Regularidade de visita	“Sim, sempre que estou em Campo Maior tento ir	→ Diariamente.	1	0,72%

à fábrica principal	diariamente à fábrica, também à Torrefacção Camelo e aqui aos escritórios e passar por outras áreas também.”			
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Regras e Normas	“Acho que o cumprimento das regras faz parte dos deveres do trabalhador em si, eles sabem quais são. E não sou eu que quando chego, tenho de dizer para eles cumprirem as regras. Eles conhecem-nas e temos várias hierarquias dentro da fábrica, supervisores, chefes de turno... esses sim é que têm que manter as regras. Acho que a nossa função é mais de tentar motivá-los, conhecer os problemas com que se deparam, o porquê das decisões às vezes não estarem tomadas e fazer com que os processos andem e uma evolução contínua na fábrica, desde evolução de como se trabalha, evolução de equipamentos, decidir se o equipamento que temos é o indicado, se o método como as pessoas estão a trabalhar é o indicado. Isso sim, creio que é o nosso principal enfoque quando chegamos à fábrica.”	→ Os trabalhadores sabem quais são; → Não encontra necessidade de enfatizar; → Hierarquias; → Motivar; → Conhecer os problemas; → Desenvolvimento de processos; → Evolução contínua de equipamentos, métodos de trabalho.	7	5,04%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Reforço Contingente	“Penso que sim, mas acho que os próprios trabalhadores é que podem dizer isso! Acho que todos os trabalhadores, pelo menos tentamos que sejam reconhecidos pelo seu bom trabalho e até incentivá-los a fazer um bom trabalho porque, além de evoluírem eles profissionalmente, evolui a empresa e acho que é de todo o interesse deles e nosso, fazer com que isso aconteça, estarem motivados e serem incentivados a que esse trabalho seja realmente bem efectuado.”	→ Tem essa preocupação; → Reconhecer os colaboradores pelo seu bom trabalho; → Incentivar a fazer um bom trabalho; → Evolução profissional; → Evolução da empresa; → Motivar e incentivar para um bom trabalho.	6	4,32%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Papel e requisitos da função	“Não me preocupo tanto em dizer qual é o trabalho deles, mas provavelmente, às vezes, alertar para algumas coisas que não estão como deviam, quando vejo ou tenho de fazer algum reparo, porque a pessoa não está a fazer da forma que seria indicado, aí tento fazer algum reparo e tentar apoiá-la e fazê-la ver que aquele procedimento não é o mais indicado. Mas não mais do que isso, porque penso que não seja o mais importante.”	→ Não tem essa preocupação; → Fazer alguns reparos; → Não é o mais importante.	3	2,15%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Relação com	“Tenho mais proximidade com alguns, com quem trabalho mais durante o dia, com que provavelmente vejo mais diariamente, mas creio que é muito importante, em qualquer empresa e em qualquer sector, seja fabril, seja administrativo,	→ Mais proximidade com quem lida diariamente; → Atribui grande importância à proximidade com os trabalhadores; → Tirar partido das relações humanas;	7	5,04%

trabalhadores	serviços, uma aproximação grande aos trabalhadores é muito importante... porque aí conseguimos tirar um maior partido das relações humanas porque as empresas são feitas por pessoas, e se não existe relação, acho que não existe empresa e ninguém é capaz de conceber uma empresa sem pessoas. Acho que as relações humanas é que fazem a empresa e foi um caminho também que o meu avô sempre seguiu e tem sido exemplo para todos nós, como a relação dele com os próprios colaboradores e não só, também com os clientes, como criaram esta empresa, a Delta, como ela foi criada. E hoje é uma empresa forte, baseada nesse mesmo factor, nas relações humanas, na relação com os colaboradores e com os clientes.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ As relações humanas fazem a empresa;</li> <li>→ Exemplo da relação do avô com as pessoas;</li> <li>→ Empresa baseada nas relações humanas;</li> <li>→ Relação com colaboradores e clientes.</li> </ul>		
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Motivação	“Creio que é estando presente e fazendo-os acreditar e terem confiança, mesmo quando passamos por estes tempos mais conturbados, que existe uma crise e temos tantas notícias negativas. É acreditar que somos uma empresa com muitos anos, com sucesso mas que quem faz o sucesso somos nós próprios, são as pessoas que fazem parte desta empresa. Felizmente temos sido reconhecidos. Temos o exemplo agora de há dois dias sermos distinguidos pela 11ª vez pela Revista Selecções Reader’s Digest, como uma empresa de confiança. Também tivemos outro prémio, o My Love Brand, fomos considerados a empresa que os portugueses mais amam e isso só é conseguido pela forma como os colaboradores desta empresa tenta dar confiança ao produto do trabalho, amarem o que fazem. Estes prémios não servem só para pôr na prateleira, servem também para nós demonstrarmos o que é que eles significam aos nossos colaboradores, o que é que eles também têm conseguido, porque também têm sido eles que têm conseguido que estes prémios façam parte da nossa empresa.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Estando presente;</li> <li>→ Transmitir confiança;</li> <li>→ Os trabalhadores contribuem para o sucesso da empresa;</li> <li>→ Prémios de reconhecimento;</li> <li>→ Amar o que se faz.</li> </ul>	5	3,60%
Elementos Liderança Transaccional/ Transformacional: Desenvolvimento	“Acredito a 100% nisso. Tento contribuir incentivando à formação e acho que a formação faz todo o sentido, a formação contínua, o melhoramento das nossas capacidades. Acho que é fundamental, tanto que nós temos um centro que	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Atribui extrema importância;</li> <li>→ Incentiva à formação;</li> <li>→ Formação contínua;</li> <li>→ Melhoramento de capacidades;</li> </ul>	8	5,76%



<p>peçoal dos trabalhadores</p>	<p>dá formação aos nossos colaboradores, em todas as áreas. Temos um programa de formação ao longo do ano em que todas as áreas, desde a fábrica, desde os escritórios, a formação em inglês, em SAP... Formação em todas as áreas que os colaboradores necessitem e que nós identificamos essas lacunas. Tentamos que a maior parte tenha formação ao longo do ano.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Centro de Formação da empresa;</li> <li>→ Programa de formação anual;</li> <li>→ Formação em diversas áreas.</li> <li>→ Maior parte tem formação ao longo do ano.</li> </ul>		
<p>Gestão da Cultura Organizacional na Sucessão</p>	<p>“Acho que seguindo os passos dele e seguindo o exemplo dele é a melhor forma, a forma mais eficaz de conseguir. Não só manter a cultura, porque nós também temos ambição e não queremos ficar só por aqui; queremos ver a Delta não só como uma marca portuguesa como uma marca do Mundo! Mas acho que ele começou em tempos muito difíceis, nós neste momento também estamos em tempos muito difíceis, é um exemplo de como ele começou, para esta fase que nos estamos a atravessar. Mas acho que, com o apoio também dos meus primos, do meu tio, da minha mãe, que têm todos objectivos de não ficar só por aqui, de querer mais da empresa, acho que todos juntos e com o apoio de toda a equipa que temos neste momento, os nossos colaboradores, temos planos para vir a crescer e para sermos uma empresa ainda maior, uma marca global.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Considera que seguir os passos e exemplo do avô é a melhor forma;</li> <li>→ Manter a cultura;</li> <li>→ Ambição;</li> <li>→ Crescimento da Delta Cafés;</li> <li>→ Marca do Mundo;</li> <li>→ Com o apoio de todos.</li> </ul>	<p>6</p>	<p>4,32%</p>
<p>Compreensão dos elementos que compõem a cultura</p>	<p>“Acho que é fundamental até! Mesmo para os nossos colaboradores, nós temos um plano de recepção, um plano de boas-vindas em que, mesmo sendo um trabalhador que está em Mirandela ou em Viana, ou mesmo em Paris, inclusive no Brasil, que abrimos há pouco tempo... Nós fazemos com que todos venham aqui à nossa sede, conhecer os nossos valores, a nossa cultura, conhecer a nossa fábrica, conhecer tudo o que faz chegar os produtos que eles vão trabalhar, e conhecer-nos a nós, conhecer as pessoas com quem vão trabalhar, conhecerem até a telefonista com quem eles provavelmente vão algumas vezes falar, conhecer também o colega que vai estar do outro lado, provavelmente a comunicar diariamente. Acho que é fundamental conhecer os valores de uma empresa para poder ter sucesso nela.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fundamental;</li> <li>→ Existência de um plano de recepção para os novos colaboradores;</li> <li>→ Novos colaboradores vão à sede;</li> <li>→ Conhecer valores;</li> <li>→ Conhecer cultura;</li> <li>→ Conhecer fábrica;</li> <li>→ Conhecer processos;</li> <li>→ Conhecer Administração;</li> <li>→ Conhecer com quem vão trabalhar;</li> <li>→ Fundamental conhecer valores para se ter sucesso.</li> </ul>	<p>10</p>	<p>7,19%</p>

<p>Preparação pessoal para a sucessão</p>	<p>“Acho que o meu avô tem que ter na cabeça como é que vai ser a sucessão. Pelo menos, eu falo por mim, não penso muito, ou praticamente nada nisso. Porque espero ver o meu avô por muitos e bons anos à frente da empresa e continuar no dia-a-dia com esta força, esta energia que nos faz também a nós mover. Mas acho que o meu tio e a minha mãe estão preparados, eu e os meus primos tentamo-nos preparar ao máximo no dia-a-dia, com a experiência do dia-a-dia, com a aprendizagem que vem através do meu tio, da minha mãe, do meu avô, tentamos aprender ao máximo com eles e abrimos os olhos, e com os exemplos que temos tido queremos nós também ser uns bons exemplos dentro da empresa, e queremos também agarrar esta oportunidade que tivemos de nascer no seio desta família, no seio desta empresa. Acho que estamos todos mais do que preparados, pelo menos academicamente creio que todos nós temo-nos tentado preparar, com pequenas formações, a nossa vida ao longo destes anos... Não é fácil mas acho que tentamos... Sabemos que não há duas pessoas iguais e temos a noção que o meu avô é um líder muito carismático e que é o fundador da empresa! Mas tentamos todos nós conquistar o nosso espaço, pela nossa maneira de ser, pelas nossas mais-valias, e também sabemos que temos algumas coisas que não são tão boas, como é normal no ser humano, mas acho que cabe-nos a cada um conquistar o nosso espaço e conquistar as pessoas que também trabalham connosco. E no dia que não estiver o meu avô entre nós está o resto da administração preparada para continuar com o futuro da empresa.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sucessão de acordo com os desejos do avô;</li> <li>→ Não pensa muito nisso;</li> <li>→ Espera que o avô continue por muitos anos;</li> <li>→ Tio e Mãe estão preparados;</li> <li>→ O próprio e os primos, vão-se preparando;</li> <li>→ Experiência do dia-a-dia;</li> <li>→ Aprendizagem com o tio, mãe a avô;</li> <li>→ Quer ser bom exemplo na empresa;</li> <li>→ Estão todos preparados, pelo menos academicamente;</li> <li>→ Admite que não é fácil;</li> <li>→ Tem noção que não existem duas pessoas iguais;</li> <li>→ Reconhece que o avô é um líder carismático;</li> <li>→ Tentar conquistar o seu espaço através da sua forma de ser, de mais-valias;</li> <li>→ Conquistar as pessoas;</li> <li>→ Noção de trabalho em equipa, ao reconhecer que a administração está preparada para continuar.</li> </ul>	<p>15</p>	<p>10,79%</p>
<p>Plano de Formação/ Preparação do Sucessor</p>	<p>“Nunca fiz a minha formação como sendo um sucessor ou o sucessor do meu avô, pensei sim sempre em qual podia ser a mais-valia que eu poderia trazer para a empresa e também para mim próprio. E tem sido assim ao longo destes anos que eu tenho feito a minha formação, desde o curso em gestão de empresas, estas pequenas formações que fiz em vendas, em marketing, em inovação. E vou continuar de certeza, não vou parar a minha formação porque acho que todos os dias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Não fez a sua formação com pensamento de sucessor;</li> <li>→ Perspectiva de trazer mais-valias à empresa e para si próprio;</li> <li>→ Curso de Gestão;</li> <li>→ Pequenas formações em vendas, marketing, inovação;</li> <li>→ Vai continuar a sua formação;</li> <li>→ Também se prepara com a experiência do dia-a-dia.</li> </ul>	<p>6</p>	<p>4,32%</p>

	aprendemos coisas novas, não só a nível académico. E quero também continuar... Tenho pensado em fazer mais algumas formações ao longo destes anos e é assim que me vou preparando, também com o dia-a-dia do trabalho me preparo.”			
Preocupação com a sucessão / preparação	“Não me sinto preocupado. Sei que é um papel de muita responsabilidade e, mesmo o que ocupo agora também é um papel de muita responsabilidade, não só por fazer parte da administração mas também por ser neto do meu avô, só aí é uma grande responsabilidade! Mas sinto-me preparado para qualquer desafio que se ponha neste momento, à minha frente, na minha vida, sem dúvida.”	→ Não se sente preocupado; → Papel de grande responsabilidade; → Faz parte da Administração; → Sente-se preparado para qualquer desafio.	4	2,88%
Estilo de actuação futuro	“Eu tento aprender o máximo com esta possibilidade que tenho, de acompanhar o meu avô no dia-a-dia, e em alguns momentos da vida dele e na área profissional e não só, também por fora do circuito da empresa falamos muito, e recebo muitos conselhos da parte do meu avô, para o que quer que seja, também da minha vida pessoal. Gosto de o ouvir e gosto que ele fale comigo, mas acho que, acima de tudo, é conhecer a empresa, conhecer as necessidades das pessoas, conhecer as necessidades do mercado e aprender com os exemplos de quem é mais experiente, de quem já passou por muitas fases da empresa. É estar preparado através do dia-a-dia e acima de tudo acreditar que a empresa é capaz de fazer mais e melhor, não ficar acomodado ao que temos actualmente, que é uma empresa espectacular já mas, queremos tornar-nos uma referência e só lutando no dia-a-dia, a partir do momento que acordamos até ao deitar, é um dia de cada vez e planear o futuro da melhor forma possível.”	→ Aprender o máximo com o avô, a nível profissional e pessoal; → Conhecer a empresa; → Conhecer as necessidades das pessoas; → Conhecer as necessidades dos mercados; → Aprender com quem detém experiência; → Aprende com o dia-a-dia; → Acreditar em fazer mais e melhor; → Não ficar acomodado ao que já existe; → Tornar a empresa uma referência; → Planear o futuro.	10	7,19%
Forma de tratamento dos trabalhadores	“Acho que aí os exemplos que temos tido são a proximidade e é conhecer os problemas das pessoas, conhecer o mundo em que estamos inseridos, é saber quais são as necessidades do mercado, é saber quais as necessidades do cliente...”	→ Proximidade; → Conhecer os problemas das pessoas; → Conhecer o mundo em que estão inseridos; → Conhecer necessidades do mercado; → Conhecer necessidades dos clientes;	5	3,60%
Visão partilhada na empresa	“Eu creio que sim. Porque nós, enquanto família, juntamos algumas vezes e conversamos muitas vezes. Muitas	→ Acredita que existe; → Enquanto família conversam bastante;	6	4,32%

	vezes, mesmo fora da empresa, quando estamos a almoçar, ou a jantar num fim-de-semana, a conversa vai sempre recair sobre a empresa e o que é que pretendemos. Muitas vezes não partilhamos as mesmas opiniões, mas isso também é saudável e devemos tentar ir sempre pelo melhor caminho. Acho que aí a maneira de estar da família tem sido exemplar, embora não vivamos o dia-a-dia juntos, partilhamos dos mesmos pensamentos, e tentamos que a ideia de um, quando entendemos que essa seja a indicada, que seja a ideia de todos, e que defendamos todos a empresa da mesma forma.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Diferentes opiniões;</li> <li>→ Atingir consenso;</li> <li>→ Partilha de pensamentos;</li> <li>→ Defesa de ideias colectiva.</li> </ul>		
Contributo para a empresa (presente e futuro)	“Acho, acima de tudo, que eu e os meus primos, o que trazemos de novo é a juventude entrar e demonstrar vontade de trabalhar e vontade de tornar a empresa uma empresa mais forte. A nível académico talvez estejamos um pouco mais preparados do que estavam... Pelo menos falo por mim, sinto-me um pouco mais preparado do que o meu avô quando iniciou, mas também eram outros tempos e se calhar se eu iniciasse no tempo dele era igual mas acredito que... ambição tenho, vontade de vencer tenho, e vontade de tornar a Delta uma empresa melhor no futuro. E actualmente isso também tenho e sinto. Não sinto que venho para a empresa e que venho só ocupar uma cadeira. Não, não é isso que eu quero nem nunca pensei assim. Para isso procurava outro trabalho e não vinha para aqui. Mas quero dar o meu contributo da melhor maneira possível. Como vai ser... Não sei, só o tempo o dirá!”	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vontade de trabalhar;</li> <li>→ Vontade de tornar a empresa mais forte;</li> <li>→ Ambição;</li> <li>→ Vontade de vencer;</li> <li>→ Vontade de tornar a Delta uma empresa melhor;</li> <li>→ Contributo futuro em si, só o tempo o dirá.</li> </ul>	6	4,32%
25 categorias		Total	139	100,01%

## Anexo 8 – Cálculo dos Resultados da aplicação do Modelo dos Valores Contrastantes - Avaliação dos Comportamentos Empresariais - Perspectiva Pessoal

### 1. Resultados Comendador Rui Nabeiro

#### Cálculos

##### **Facilitador**

Item 7 - 7  
Item 16 - 7  
Total 14  
Média 7

##### **Mentor**

Item 1 - 7  
Item 10 - 7  
Total 14  
Média 7

##### **Inovador**

Item 4 - 6  
Item 12 - 7  
Total 13  
Média 6,5

##### **Intermediário**

Item 3 - 6  
Item 13 - 6  
Total 12  
Média 6

##### **Produtor**

Item 6 - 7  
Item 15 - 7  
Total 14  
Média 7

##### **Director**

Item 5 - 7  
Item 11 - 7  
Total 14  
Média 7

##### **Coordenador**

Item 8 - 7  
Item 14 - 6  
Total 13  
Média 6,5

##### **Monitor**

Item 2 - 7  
Item 9 - 6  
Total 13  
Média 6,5

A partir destes cálculos foi desenhado um diagrama com os 8 papéis de liderança de Rui Nabeiro, apresentado no capítulo dos Resultados.

## 2. Resultados Ivan Nabeiro

### Cálculos

#### **Facilitador**

Item 7 - 6  
Item 16 - 5  
Total 11  
Média 5,5

#### **Mentor**

Item 1 - 4  
Item 10 - 6  
Total 10  
Média 5

#### **Inovador**

Item 4 - 5  
Item 12 - 6  
Total 11  
Média 5,5

#### **Intermediário**

Item 3 - 5  
Item 13 - 6  
Total 11  
Média 5,5

#### **Produtor**

Item 6 - 6  
Item 15 - 6  
Total 12  
Média 6

#### **Director**

Item 5 - 6  
Item 11 - 6  
Total 12  
Média 6

#### **Coordenador**

Item 8 - 6  
Item 14 - 4  
Total 10  
Média 5

#### **Monitor**

Item 2 - 4  
Item 9 - 4  
Total 8  
Média 4

A partir destes cálculos foi desenhado um diagrama com os 8 papéis de liderança de Ivan Nabeiro, apresentado no capítulo dos Resultados.