



**A Sucessão nas Empresas Familiares:
Uma Questão de Mérito ou de Nepotismo?**

Liliana Brioso Martins de Andrade Dinis

Orientador: Professora Doutora Teresa Oliveira

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (Applied Management) na

Universidade Católica Portuguesa

Janeiro de 2017

A Sucessão nas Empresas Familiares:
Uma Questão de Mérito ou de Nepotismo?

Abstract (EN)

Title

Family Business Succession: A Question of Merit or Nepotism?

Author

Liliana Briosso Martins de Andrade Dinis

The aim of this study is to investigate to what extent the choice of a successor in a family business is a matter of merit or nepotism. We have sought to determine the characteristics that are looked for in a successor, as well as if this search is done only at family level or if it is open to outsiders.

Data collection was carried out through the preparation of a questionnaire for family businesses.

The results show the technical capacity to perform as the most significant attribute to the choice of successor. Belonging to the family is appointed as a secondary aspect by the heads of the family business, but we found that in over 80% of cases, all the candidates belong to the family.

We also had the opportunity to verify that the male gender remains prevalent in candidates for leadership. In the sample, we have 100 male candidates and 37 female candidates.

Resumo (PT)

Título

A Sucessão nas Empresas Familiares: Uma Questão de Mérito ou de Nepotismo?

Autor

Liliana Brioso Martins de Andrade Dinis

O objetivo deste estudo é investigar até que ponto a escolha do sucessor, numa empresa familiar, é uma questão de mérito ou de nepotismo. Procurámos determinar as características que os líderes procuram no seu sucessor, assim como se esta busca é feita apenas ao nível dos familiares ou se é aberta a pessoas externas à família.

A recolha de dados foi realizada através da elaboração de um questionário junto de empresas familiares.

Os resultados apontam a capacidade técnica para o desempenho da função como o atributo mais significativo para a escolha do sucessor. Pertencer à família é apontado como secundário pelos responsáveis dos negócios familiares, mas verificámos que, em mais de 80% dos casos, todos os candidatos pertencem à família.

Tivemos ainda a oportunidade de verificar que o sexo masculino continua a ser predominante nos candidatos à liderança. Nesta amostra obtivemos 100 candidatos do sexo masculino e apenas 37 candidatas.

*À minha família, por todo o apoio,
paciência e dedicação a este projeto.*

*"If you want something said, ask a man;
If you want something done, ask a woman"*

Margaret Thatcher.

Índice

1. Introdução	17
2. Revisão de Literatura	23
2.1. A importância das PMEs no Tecido Empresarial Português	24
2.1.1. A importância das Empresas Familiares em Portugal	24
2.2. As Limitações das Empresas Familiares	27
2.2.1. Os Desafios	29
2.2.2. O Nepotismo	29
2.2.3. O Altruísmo	30
2.2.4. A Meritocracia	31
2.2.5. O Dilema do Bom-Samaritano: Dar Peixe ou Ensinar a Pescar?	32
2.3. Empresas Familiares: Eficiência ou Beneficência?	33
2.3.1. A Teoria de Agência nas Empresas Familiares	34
2.3.2. A Teoria das Regalias	35
2.3.3. Teoria de Agência vs. Teoria das Regalias	36
2.4. A Sucessão	37
2.4.1. A Sucessão: Interna ou Externa?	37
2.4.2. A Sucessão nas Grandes Empresas	37
2.4.3. A Sucessão em Situações de <i>Stress</i> Financeiro	38
2.4.4. A Progressão na Carreira	39
2.4.5. Sucessão: Masculina ou Feminina? O Efeito “Teto de Vidro”	40

2.4.5.1. Carreira vs. Vida Familiar	42
2.5. Súmula	44
3. Metodologia e Recolha de Dados	46
3.1. Métodos de Pesquisa	47
3.1.1. Pré-Teste.....	47
3.1.2. Recolha de Dados	47
3.1.3. Recolha de Dados em Suporte físico	48
3.2. O Questionário	49
3.3. Recolha de Dados e sua Análise	50
4. Análise de Resultados.....	52
4.1. Caracterização Geral.....	53
4.2. Questão de Investigação 1	57
4.3. Questão de Investigação 2	62
4.4. Questão de Investigação 3	68
5. Conclusões	73
5.1. Implicações	75
5.2. Limitações e Investigação Futura	79
6. Anexos.....	82
Bibliografia.....	111

Índice de Anexos

⇒ ILUSTRAÇÃO 1 – FAMILY BUSINESS ACROSS EUROPE: PERCENTAGE OF TOTAL OF COMPANIES.....	83
⇒ ILUSTRAÇÃO 2	84
⇒ ILUSTRAÇÃO 3 – CINCO PROFISSÕES QUE EMPREGAM MAIS MULHERES.....	85
⇒ ILUSTRAÇÃO 4 – EMPLOYMENT RATE ACCORDING TO THE PARENTAL STATUS (AGED 25-49) - 2011.....	85
⇒ ILUSTRAÇÃO 5 – PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS POR FORMA JURÍDICA, DIMENSÃO E LOCALIZAÇÃO DA SEDE (NUTS II; 2012)	86
⇒ ILUSTRAÇÃO 6 – QUEM SOMOS? – OS ASSOCIADOS MAIS ANTIGOS	86
⇒ ILUSTRAÇÃO 7 - QUESTIONÁRIO	87

Índice de Tabelas

⇒ TABELA 1 - TESTE ANOVA ENTRE OS DADOS RECOLHIDOS ONLINE E EM SUPORTE FÍSICO QUESTÃO 17	102
⇒ TABELA 2 - TESTE ANOVA ENTRE OS DADOS RECOLHIDOS ONLINE E EM SUPORTE FÍSICO QUESTÃO 19	103
⇒ TABELA 3 - QUESTÃO 19: MODA	103
⇒ TABELA 4 - TESTE ANOVA ENTRE OS DADOS RECOLHIDOS ONLINE E EM SUPORTE FÍSICO QUESTÃO 20	104
⇒ TABELA 5 – CORRELAÇÕES QUESTÃO 17.....	104
⇒ TABELA 6 - CORRELAÇÕES QUESTÃO 17 (QUESTIONÁRIO EM SUPORTE FÍSICO)	105
⇒ TABELA 7 - TESTE ANOVA ENTRE OS DADOS RECOLHIDOS ONLINE E EM SUPORTE FÍSICO QUESTÃO 21	106
⇒ TABELA 8 - CORRELAÇÕES QUESTÃO 21	107
⇒ TABELA 9 - TESTE ANOVA ENTRE OS DADOS RECOLHIDOS ONLINE E EM SUPORTE FÍSICO QUESTÃO 22	108
⇒ TABELA 10 - CORRELAÇÕES QUESTÃO 22	108
⇒ TABELA 11 - TESTE ANOVA ENTRE OS DADOS RECOLHIDOS ONLINE E EM SUPORTE FÍSICO QUESTÃO 4.....	109

⇒ TABELA 12 - TESTE ANOVA ENTRE OS DADOS RECOLHIDOS ONLINE E EM SUPORTE FÍSICO QUESTÃO 16.....	109
⇒ TABELA 13 - CORRELAÇÕES NÃO PARAMÉTRICAS QUESTÃO 28.....	110

1. INTRODUÇÃO

Tinha 14 anos quando comecei a trabalhar com o meu pai na empresa por ele criada. Desde então, no Verão, todos os dias ia para o escritório e ajudava no que podia. À medida que ia crescendo, também as tarefas se tornavam mais importantes e de maior responsabilidade. Quando terminei a minha licenciatura, o caminho natural foi continuar a trabalhar na nossa empresa familiar. Cedo percebi que a aplicação das teorias e modelos estudados não eram consensuais neste contexto. A introdução de novas práticas e estratégias podem, nomeadamente nas empresas mais pequenas, enfrentar resistência adicional, causada pela relação familiar. Daí a necessidade de aprofundar o estudo destas organizações e tentar dar um pequeno contributo para o conhecimento de uma realidade que é responsável por cerca de 40 a 50% de todos os empregos criados no sector privado na União Europeia, e é a realidade de cerca de 70% das empresas privadas europeias (Irene Mandl, 2008; Ver Anexo: Ilustração 1 “Family Business Across Europe: Percentage of Total of Companies”).

As empresas familiares são uma realidade peculiar, com características muito próprias, a começar pelo facto da família fundadora do negócio permanecer no centro do mesmo, o que torna muito ténue a separação entre a família e a organização, com os pontos positivos e negativos que daí advêm. O negócio é pensado a longo-prazo, o que resulta, em média, que as empresas familiares sejam mais duradouras do que as empresas não-familiares (Baron, 2016). A sucessão não é feita apenas ao nível dos ativos da organização, mas também dos seus valores, da sua responsabilidade social e do seu envolvimento na comunidade (Irene Mandl, 2008). Daí que a sucessão seja, neste contexto, uma questão muito importante, porque envolve a gestão da relação entre os descendentes, tendencialmente os filhos do líder, assim como a gestão das expectativas destes.

Quando olhamos para o tecido empresarial europeu, verificamos que os seus concelhos de Administração são maioritariamente masculinos. De facto, a média europeia de presença feminina nestes órgãos não ultrapassa os 15,8% (European Commission, 2013). Portugal não foge à regra e esse valor é ainda mais baixo: não existem mulheres nos

Conselhos de Administração das empresas cotadas em bolsa (PSI20).

Esta realidade contraria o “esperado”, na medida em que 51% da população residente na União Europeia (28 países) é feminina (Pordata, 2016; Ver Anexo: “População Residente, estimativas a 1 de Janeiro: Total e Sexo”). Em Portugal, esse valor sobe para 53%. Por que é que são tão poucas, as mulheres que chegam aos lugares de gestão de topo das organizações? É uma opção das próprias, que definem o seu sucesso por outros aspetos da sua vida? Ou existe aqui um real desperdício de talento que lhes é imposto por terceiros?

“The Global Gender Gap Index 2012” (Hausmann, 2012) revela-nos que existe uma forte correlação entre o gap de géneros de um país e a sua competitividade, rendimento e desenvolvimento, na medida em que os países mais competitivos, com nível de rendimento e desenvolvimento mais elevados, são aqueles cujo gap entre géneros é menor. As posições de topo são ocupadas pela Islândia, Finlândia, Noruega e Suécia. Isto é compreensível, uma vez que a competitividade de um país assenta no seu capital humano. Se o talento das mulheres for desperdiçado, esse país fica numa posição desvantajosa face aqueles países que aproveitam o talento dos seus recursos humanos femininos.

“No country can ever truly flourish if it stifles the potencial of its women and deprives itself of the contributions of half its citizens” (Obama, 2014)

Porquê o desperdício de potencial e talento? A investigação já produzida nesta área mostra-nos que a representação feminina na gestão de topo melhora a performance da organização, principalmente, daquelas que se focam na inovação (Dezsö, 2012) (Ginsberg, 1994), sendo que esta melhoria não se manifesta apenas ao nível dos gestores de topo, como também ao nível da chefia intermédia, enriquecendo o comportamento dos restantes gestores e motivando as mulheres da gestão intermédia (Dezsö, 2012). Ao nível da gestão de topo, vários autores concluem que as mulheres são menos hierárquicas e mais cooperantes, o que conduz a uma gestão mais democrática e participativa (Eagly & Johnson, 1990).

De facto, existe uma correlação entre a presença feminina nos conselhos de administração e a performance da empresa (Bart & McQueen, 2013). Como? Os homens

preferirão tomar as suas decisões seguindo as regras e a forma tradicional de “fazer as coisas”, enquanto as mulheres possuirão um maior nível de “Complex Moral Reasoning” (CRM), isto é, têm mais em consideração os direitos dos outros, a justiça dentro da organização e procuram mais o consenso (Bart & McQueen, 2013).

Vivemos numa sociedade que tem, nas últimas décadas, registado enormes progressos no que diz respeito à educação das mulheres, assim como à sua participação no mercado de trabalho. Segundo a Comissão Europeia, 60% dos licenciados, são mulheres e a sua taxa de empregabilidade supera os 60% (Commission, 2012). Cerca de 64% dos mestrados são obtidos por mulheres, tal como 54,8% dos doutoramentos; 42% das mulheres encontram-se ativas. Porém, apenas 28,5% dos cargos diretivos e 13% dos lugares de administração são ocupados por mulheres (Ramalho, 2016).

Em Portugal, em 2016, não existiam mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas em bolsa (PSI20). A última mulher presente no conselho de administração de uma empresa portuguesa cotada em bolsa foi Ana Fernandes, presidente-executiva da EDP Renováveis, mas deixou o cargo em 2012, tendo este sido ocupado por João Manso Neto. A média europeia ronda os 15,8% (European Commission, 2013). Para combater esta situação, o Estado português propôs-se apresentar um diploma que visa promover o equilíbrio de géneros nos cargos de direção das empresas cotadas em bolsa. Pretende-se que até 2018, 33% dos membros dos conselhos de administração das empresas que constituem o PSI20, sejam mulheres.

Apesar dos esforços feitos no sentido de atingir também a igualdade de remuneração entre homens e mulheres para trabalho igual, a verdade é que ainda estamos longe de o conseguir. Existe ainda uma diferença que ronda os 17,8% na União Europeia, consequência também da concentração das mulheres em profissões tipicamente “femininas”, cujas remunerações são consideravelmente mais baixas do que as praticadas nas profissões tipicamente “masculinas” (Comissão Europeia, 2012). Em média, os homens desempenham funções mais relacionadas com a produção de bens e a construção, enquanto as mulheres

desempenham funções associadas ao sector social e serviços. Em média, os sectores em que os homens trabalham, pagam salários mais altos do que os sectores escolhidos pelas mulheres (OECD, 2016).

Mesmo considerando as mesmas habilitações profissionais e funções equiparadas, as mulheres recebem, em média, 15% menos que os homens, nos países da OECD e cerca de 19% menos nos países emergentes.

Segundo a Comissão Europeia, os principais obstáculos ao equilíbrio entre homens e mulheres nas posições de chefia das organizações são os seguintes:

1. Continuam a existir grandes diferenças no tipo de educação que homens e mulheres recebem. As mulheres continuam a moldar as suas escolhas profissionais pela perceção que a sociedade tem do papel da mulher. Uma vez no mercado de trabalho, a tendência feminina continua a ser a concentração em atividades cuja remuneração e valorização é inferior. Consequentemente, a probabilidade de chegarem a lugares de topo é negativamente influenciada por estes fatores. Quase 37,3% das mulheres ativas e empregadas na UE, concentram-se em cerca de cinco das 130 profissões mais comuns (INE, 2013; Ver Anexos: Ilustração 3 “Cinco Profissões que Empregavam mais Mulheres”).

A falta de apoio que permita equilibrar a vida familiar com a vida profissional, continua a ser um obstáculo. Consequentemente, o ritmo de trabalho e a capacidade de empregabilidade das mulheres diminui, à medida que aumenta o número de filhos que estas têm. As mulheres interrompem a sua carreira mais vezes, procuram sistemas que lhes permitam ter um horário mais flexível, o que diminui a probabilidade de chegarem a lugares de topo, comparativamente com os homens (Ver Anexo: Ilustração 4 “ Employment Rate According to the Parental Status (aged 25-49) – 2011”).

2. O efeito “teto de vidro” (*glass ceiling*): as mulheres enfrentam obstáculos adicionais, para atingirem as posições de chefia, nomeadamente devido aos estereótipos sobre as características que um líder deve ter e quem as detém. Por exemplo, em caso de

promoção, havendo dois candidatos igualmente competentes e qualificados, se um for homem e o outro, mulher, o homem será preferido para o cargo (Powell & Butterfield, 1994).

3. Finalmente, a falta de transparência no processo de recrutamento e seleção para os cargos de chefia, cujas nomeações continuam a basear-se nos contactos profissionais dos atuais líderes (Comissão Europeia, 2012).

Sendo eu mãe de duas meninas, tenho a obrigação de fazer tudo o que estiver ao meu alcance para garantir que terão todas as oportunidades de realizar o seu potencial e que não serão limitadas pelo seu género. Assim, o objetivo deste estudo é compreender até que ponto, a sucessão nas empresas familiares é uma questão de mérito ou de nepotismo, quais as características que influenciam a escolha do sucessor e de que forma o género dos candidatos está associado a essa decisão. Para isso, vamos procurar dar resposta às seguintes questões:

Questão de Investigação 1: *Quais são os fatores que desempenham um papel crítico no processo de escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar?*

Questão de Investigação 2: *Como é que a formação e experiência obtidas fora da empresa familiar podem impactar a escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar?*

Questão de Investigação 3: *O género é um fator discriminatório na escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar?*

Para responder a estas questões e alcançar o objetivo a que este estudo se propõe, vamos começar por fazer uma breve revisão da literatura existente nesta matéria, procurando explicitar aquelas que são as teorias e práticas mais recentes. Depois, recorreremos a um questionário que foi levado a representantes de negócios familiares. Recolhidos os dados, procedemos ao seu tratamento e análise, a fim de conseguirmos obter as respostas às questões apresentadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A IMPORTÂNCIA DAS PMES NO TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS

O tecido empresarial português é composto por 99,9% de Pequenas e Médias Empresas (PME; INE, 2014). De acordo com a Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003, no seu artigo 2º – Efetivos e Limiares Financeiros que Definem as Categorias de Empresas, podemos definir da seguinte forma:

1. “A Categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
2. Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
3. Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total não excede 2 milhões de euros.” (INE, 2013)

Cerca de 59,7% do valor total de VABpm gerado em 2012, teve a sua origem nas PMEs que são também responsáveis por cerca de 78,1% do pessoal ao serviço (Ver Anexo: Ilustração 5 “Principais Indicadores Económicos por Forma Jurídica, Dimensão e Localização da Sede (NUTS II) (2012)”).

2.1.1. A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES EM PORTUGAL

Cerca de 75% do tecido empresarial português é composto por empresas familiares

(Irene Mandl, 2008). Podemos definir as empresas familiares como sendo aquelas que são: “governadas ou geridas com o propósito de moldar e perseguir a visão do negócio, detida por uma aliança dominante controlada por membros de uma família ou por membros de um pequeno número de famílias de modo a que seja potencialmente sustentável ao longo das gerações vindouras” (Chua, 1999).

As especificidades das empresas pequenas e familiares, dificultam a aplicação dos modelos pensados e testados em grandes empresas, cuja gestão é totalmente profissional. Em contrapartida, as empresas familiares tornam-se mais rápidas a tomar decisões e são mais eficazes a antecipar o futuro, o que lhes permite estar otimistas em relação a este, segundo o “European Family Business Barometer 2015” (EFB-KPMG, 2015). De acordo com este estudo, 75% das empresas familiares inquiridas, num universo de 1401 organizações, estão confiantes em relação ao seu futuro e os indicadores da sua performance continuam positivos apesar das condições económicas verificadas nos últimos anos. Nomeadamente, 58% das empresas viram o seu volume de negócios, crescer nos últimos doze meses, consequência da aposta na internacionalização, aproveitando assim a economia global e procurando mercados externos para onde possam expandir a sua atividade.

Apesar do otimismo, existem desafios a ultrapassar, os quais foram agora identificados:

- 37% dos inquiridos estão preocupados com a concorrência;
- 33% consideram a capacidade de captar e reter as pessoas certas o seu maior desafio;
- 32% apontam a diminuição da rentabilidade como a sua principal preocupação.

Quando questionados acerca das alterações e/ou melhorias que poderiam potenciar o crescimento dos seus negócios, 35% dos inquiridos indicou a flexibilização do mercado de trabalho, 28% a redução dos custos não provenientes da mão-de-obra e 23% a redução dos custos fixos administrativos.

Olhando para o futuro, 41% das empresas familiares consideram levar a cabo uma profunda mudança estratégica, como forma de se prepararem para o futuro e para novos desafios, nomeadamente, através da exploração de oportunidades de mercado que permitam capitalizar o potencial da organização. 26% das mesmas, aponta a nomeação de uma nova administração, composta por elementos da geração seguinte, como a mudança a realizar. Isto é, a nova geração trará uma outra visão, mais inovadora, e outro nível de preparação que permitam dotar a empresa das ferramentas necessárias para enfrentar o futuro. 21% pondera vender o negócio e 20% equaciona passar a propriedade do negócio para a geração seguinte (EFB-KPMG, 2015).

O plano estratégico de cerca de 75% das empresas contempla a realização de novos investimentos, nomeadamente, ao nível do “*core business*” (58%), na internacionalização (31%) e na diversificação (27%).

Perante um contexto económico adverso, as empresas familiares consideram que as suas especificidades são as suas maiores forças, em particular, 71% nomeiam os processos de decisão simples e flexíveis, 63% a perspectiva de longo-prazo e 51% a partilha de valores e ética.

Quando questionadas acerca da sucessão e da preparação do sucessor, estas consideram muito importante integrar a geração seguinte na empresa, mas também a aquisição de talentos externos que possam trazer novas ideias e novas formas de trabalhar. No que a este assunto diz respeito, 56% defende a aquisição de experiência no exterior, como um fator crítico de sucesso e 54% considera que preparar, treinar e reter a geração seguinte é fundamental para a sobrevivência e sucesso da organização (EFB-KPMG, 2015).

Destas empresas, 85% considera que a aquisição de talentos externos é benéfica, nomeadamente ao nível da experiência e conhecimento que trazem (57%), ao nível da profissionalização da gestão para a qual contribuem (43%), e ao nível da libertação que permitem aos donos (membros da família) pensarem nas questões estratégicas do negócio. As limitações/riscos apontados prendem-se com a rivalidade (33%), falta de partilha da visão

e dos valores da família (31%) e perda de controlo (28%).

Atualmente, cerca de 76% das empresas integram nos seus quadros pessoas externas à família, 56% utilizam a delegação de autoridade e autonomia para reter esses talentos, 47% recorrem a compensações atrativas, 26% procuram clarificar o percurso de progresso dentro da organização, assim como dar feedback claro acerca do seu desempenho, 24% proporcionam lugares de gestão na administração e 14% oferecem uma participação na empresa (EFB-KPMG, 2015).

De facto, de acordo com a Associação das Empresas Familiares (2016), os desafios colocados às empresas familiares passam por:

- “Encontrar capital para crescer sem diluir controlo da família;
- Balancear as necessidades de liquidez da família e da empresa;
- Resolver problemas financeiros associados à mudança de geração;
- Vencer a resistência dos seniores a abdicar do controlo;
- Selecionar e preparar o sucessor mais adequado;
- Gerir rivalidades entre familiares na atividade empresarial;
- Profissionalizar a gestão”.

Se repararmos bem, são várias as grandes sociedades anónimas que começam por ser não familiares, numa fase em que o proprietário (ou os sócios) possui ou possuem o controlo total, passando para uma fase familiar, quando é alargada ao envolvimento de outros membro da (s) família (s) e depois, finalmente, voltam a não ser familiares, aquando da abertura do seu capital a terceiros. Ser uma empresa familiar pode ser assim encarado como uma fase transitória (Chua, 1999).

2.2. AS LIMITAÇÕES DAS EMPRESAS FAMILIARES

As estatísticas produzidas sobre a taxa de mortalidade das empresas familiares,

apontam para que apenas 50% destas transitem para a segunda geração, e destas, apenas 20% chegam à terceira geração (AEP, 2011).

A empresa familiar mais antiga do mundo é o Hotel Houshi, no Japão, com 1300 anos de existência. Vai na 46ª geração. Em Portugal, a empresa familiar mais antiga é o Grupo Pinto Basto, criado em 1771 (cinco anos antes da criação dos Estados Unidos da América, como gosta de referir o seu atual presidente, o Dr. Bruno Bobone), vai na 10ª geração, enquanto a segunda empresa familiar mais antiga é a Quinta do Casal Branco, fundada em 1775, conta com a 9ª geração na sua administração (Ver Anexo: Ilustração 6 “Quem Somos? – Os Associados mais Antigos”).

Será a mortalidade das empresas familiares muito diferente das empresas não-familiares? Em média, as empresas não familiares “duram” cerca de 15 anos (Baron, 2016), o que não corresponde a uma geração sequer...

As empresas familiares são mais conservadoras nas suas decisões estratégicas, privilegiando uma visão de longo-prazo, tornam-se mais seletivas no que a novos negócios diz respeito e preferem aprofundar os investimentos já realizados, nomeadamente, diversificar pela internacionalização. Esta aparente aversão ao risco pode ser neutralizada pelos investimentos realizados em R&D e pela internacionalização da companhia (Carney et al., 2015).

Já a introdução de inovações tecnológicas, que venham alterar por completo o processo produtivo da organização é altamente influenciada pelo controlo da empresa. Isto é, quanto maior o controlo familiar, maior o desafio em introduzir mudanças estruturais na organização. O líder, ao tomar a decisão, terá que ter em consideração outros aspetos, nomeadamente emocionais. Ver-se-á perante o “Innovator’s Dilemma” que consiste em ter que decidir entre a possibilidade de pôr em causa o futuro e a continuidade da empresa, ao optar por não acompanhar as novas tecnologias (que serão exploradas pela concorrência), e a utilização de recursos essenciais ao funcionamento da organização, na aquisição dessa mesma tecnologia (König et al., 2013).

2.2.1. OS DESAFIOS

Estudos realizados sobre a sucessão em empresas familiares indicam que o processo de sucessão difere quando se trata de uma empresa familiar ou não, na medida em que as empresas não familiares tendem a preparar a sucessão de uma forma mais racional, assente na meritocracia. De facto, a sucessão pode ser encarada como uma oportunidade para mudar e, nesse sentido, procura-se um sucessor externo que esteja apto a cortar com o passado e levar a cabo mudanças profundas sem se preocupar tanto com a gestão de conflitos internos e interesses instalados (Helmich, 1974). Nas empresas familiares, o nepotismo acaba por ser a principal razão percebida para que a sucessão seja feita em favor de familiares do líder (Barach, 1988).

2.2.2. O NEPOTISMO

Podemos definir nepotismo como “uma forma de seleção preferencial, na qual é dada aos familiares ou aqueles que são empregados da organização, preferência no processo de contratação” (Padgett et al., 2015). De acordo com os mesmos autores, a forma mais comum de nepotismo ocorre na contratação dos filhos dos donos das organizações.

Um estudo realizado no sector do mobiliário em Portugal revela que existe uma tendência para escolher um sucessor masculino, o filho. Segundo o mesmo estudo, este tem geralmente um baixo nível educacional e uma reduzida experiência profissional fora da organização. As filhas, por vezes, não são sequer consideradas neste processo, porque não é esperado que se envolvam na empresa. Talvez por isso, a educação destas é muito superior e a sua experiência profissional, mais rica (Howorth & Ali, 2001). Será esta uma forma de obter salários mais altos, fora da estrutura familiar?

Ainda que muitos estudos apontem as consequências negativas do nepotismo, verificamos que a realidade das empresas familiares é tão peculiar, que podemos encontrar dois tipos de nepotismo, um bom e um mau, sendo que o bom não é mal visto pelos restantes colaboradores da organização. O mau nepotismo é aquele que favorece a contratação de pessoas sem qualificações para o cargo que vão desempenhar, enquanto o bom nepotismo, dá preferência à contratação dos membros da família, mas apenas quando estes são qualificados para as funções que vão desempenhar (Padgett et al., 2015). Nestes casos, os sucessores de líderes bem-sucedidos têm mais facilidade em ganhar a confiança e o envolvimento dos colaboradores da organização e, por outro lado, eles próprios possuem níveis mais elevados de lealdade e envolvimento na organização (Mhatre et al., 2012; Denison et al., 2004).

2.2.3. O ALTRUÍSMO

O altruísmo é definido e modelizado pelos economistas e pela teoria económica, como sendo uma função-utilidade, na qual o bem-estar de um indivíduo está positivamente relacionado com o bem-estar de outros. Desta forma, o objetivo de qualquer indivíduo é o de maximizar a sua utilidade, o seu bem-estar, o qual poderá estar dependente de uma série de variáveis, nomeadamente, o bem-estar dos outros. Os pais são altruístas na medida em que a sua utilidade, o seu bem-estar, a sua felicidade, depende da felicidade dos seus filhos (Bergstrom, 1989; Becker, 1981; Schulze et al., 2003), tornando assim o altruísmo numa força poderosa dentro da organização, tal como no seio da vida familiar.

Esta é uma característica muito peculiar das empresas familiares (Karra et al., 2006), na medida em que é um instrumento conceptual da causa da existência de negócios familiares (Van den Berghe, 2003). Neste sentido, o altruísmo leva a que os indivíduos atuem de acordo com os interesses de outros, sem a expectativa da recompensa ou do

reconhecimento em contrapartida (Karra et al., 2006). Os interesses dos membros da família estão alinhados e procuram maximizar o bem-estar da família, garantindo a continuidade da organização.

2.2.4. A MERITOCRACIA

Podemos definir meritocracia como “um princípio ou ideia que prevê que apenas aqueles que são merecedores, serão recompensados. Como tal, apenas pode funcionar com exatidão num sistema imparcial” (Son Hing et al., 2002). Podem, no entanto, segundo os mesmos autores, existir limitações que favoreçam o grupo dominante, nomeadamente os critérios e testes escolhidos e realizados para medir o mérito, assim como a avaliação subjectiva da performance dos candidatos.

Por outro lado, aquelas empresas que se afirmam como meritocratas e que recompensam em função da avaliação de desempenho, através da atribuição de bónus, experienciam o paradoxo da meritocracia. Isto é, os avaliadores tendem a favorecer os homens, atribuindo-lhes os maiores bónus, em detrimento de mulheres igualmente qualificadas (Castilla & Benard, 2010). Será esse favorecimento causa ou consequência dos esforços realizados para combater as desigualdades? A investigação produzida remete-nos para uma situação em que as empresas que adoptam medidas que visam reconhecer o mérito, podem dar origem a situações paradoxais, em que os avaliadores tendem a privilegiar o grupo dominante (Castilla & Benard, 2010). Um estudo experimental realizado em 2010, numa grande empresa prestadora de serviços americana, revelou que perante dois candidatos, um do sexo masculino e outro do sexo feminino, com a mesma avaliação de desempenho, sob políticas de combate à desigualdade, o candidato do sexo masculino seria favorecido no momento da atribuição dos bónus, enquanto num ambiente onde não são contempladas esse tipo de políticas, o homem não seria favorecido (Castilla & Benard,

2010).

A profissionalização das empresas familiares potencia a colocação de pessoas em posições de gestão de topo de acordo com o mérito e talento revelados, o que pode conduzir, em situações de falta de talento dos recursos existentes, à promoção ou até contratação de pessoas que não são da família para esses lugares de topo (Stewart & Hitt, 2012). Esta tendência promove políticas de avaliação de desempenho e atribuição de incentivos baseados no mérito (Chua et al., 2009), o que permite reter e motivar as pessoas cujo desempenho é bom, originando um efeito positivo no desempenho geral das empresas, comparativamente com aquelas que não adoptam este tipo de medidas. Adicionalmente, permitem às mulheres ultrapassar o “teto de vidro” (*glass-ceiling*), visto que dotam todas as pessoas de ferramentas que permitam atingir as promoções adequadas ao seu mérito (Parada et al., 2009).

2.2.5. O DILEMA DO BOM-SAMARITANO: DAR PEIXE OU ENSINAR A PESCAR?

Retomando o tema do altruísmo dos pais, levanta-se a questão de como disciplinar os nossos filhos, visto que, se a felicidade dos pais depende da felicidade dos filhos, existe a tendência para facilitar a vida dos descendentes, o que os tornará dependentes dos progenitores durante mais tempo, e menos capazes e/ou autónomos para gerir o negócio da família. Os pais enfrentam assim o “Dilema do Bom Samaritano” (Buchanan, 1975), que consiste na dualidade entre “dar o peixe ou ensinar a pescar”. Este dilema está associado à dificuldade dos pais em balancear a vontade de dar sempre mais aos seus filhos e a disciplina/treino na tomada das decisões mais acertadas que não irão colocar o seu bem-estar futuro em causa. Os pais precisam de ter autocontrolo, de modo a conseguirem passar a sua visão da empresa para os filhos, almejando a continuidade da mesma. Uma das

técnicas utilizadas para o efeito, consiste em recorrer à atribuição de benefícios que estão dependentes do desempenho dos seus filhos. Porém, nem sempre se conseguem atingir os objetivos desejados, uma vez que:

- i. Os filhos conseguem manipular os pais mais benevolentes, criando assimetrias na informação que levará a uma avaliação incorreta por parte dos progenitores, quanto ao desempenho dos seus filhos;
- ii. Os filhos desde cedo conseguem perceber que o altruísmo dificulta a tarefa dos pais em cumprir o “senão” do acordo;
- iii. A visão dos pais acerca dos seus próprios filhos é muitas vezes enviesada, o que os impede de ver as coisas como elas realmente são (Ex.: “O meu filho seria incapaz de fazer tal coisa”; Schulze et al., 2003).

Ora, no momento de escolher entre um familiar e um não-familiar, com qualificação equiparada, o líder tende a escolher o candidato familiar, porque o seu desempenho está mais presente na sua memória, visto que o avalia como sendo mais parecido consigo e porque o laço familiar pesa a seu favor no momento da decisão (Chengwei et al., 2015).

Assim, este enviesamento na forma como os candidatos são avaliados, quando existe um familiar, leva a que, por vezes, a decisão seja não-ótima, visto que o candidato escolhido (familiar) pode não ser o mais adequado para a posição (Chengwei et al., 2015).

2.3. EMPRESAS FAMILIARES: EFICIÊNCIA OU BENEFICÊNCIA?

As empresas familiares têm um enorme potencial para se tornarem um tipo de estrutura organizacional muito eficiente (Fama & Jensen, 1983; Fama & Jensen, 1985), na medida em que os interesses de todos os membros da família estão alinhados na maximização do bem-estar familiar e/ou na garantia do legado para as gerações futuras. Parte-se do princípio de que os indivíduos, as famílias e as empresas são racionais e que

procuram maximizar a sua utilidade económica. De facto, o altruísmo existente nestas organizações favorece a comunicação e cooperação, diminuindo assim a assimetria na informação e fomentando o uso de acordos informais (Daily & Dollinger, 1992).

No entanto, o problema surge quando assumimos que, para além dos objetivos económicos, as famílias podem ter outro tipo de objetivos, nomeadamente, a criação de emprego para os membros da família e/ou fomentar a coesão familiar, o que pode conduzir a decisões não-ótimas do ponto de vista da gestão (Chrisman et al., 2004; Lubatkin et al., 2005), mas que permitem alcançar os objetivos familiares.

2.3.1. A TEORIA DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

A teoria de agência tem sido uma abordagem muito bem-sucedida na explicação das diferentes dinâmicas de um negócio familiar. Consiste na evidência das seguintes relações (Eisenhardt, 1989a):

1. Os interesses e objetivos do gestor (agente) vs. os interesses e objetivos do dono (principal). Em determinadas circunstâncias estas realidades podem divergir e assim conduzir à tomada de decisões que podem não ser convergentes entre as duas visões (dono e gestor);

2. A aversão ao risco de ambos, a qual sendo naturalmente diferente, conduzirá em diferentes circunstâncias, a conflitos na tomada de algumas decisões. O dono é potencialmente mais avesso ao risco, uma vez que é o seu dinheiro que está em causa, enquanto o gestor, não se preocupa tanto com o dinheiro dos outros, apenas com o negócio em si (Morck & Yeung, 2003).

Tratando-se de empresas familiares, ainda não é claro se o altruísmo agrava ou atenua estes custos de agência (Karra et al., 2006). Como resultado da informação assimétrica, torna-se complicado para o dono, monitorizar todas as ações do gestor.

Principalmente, se o dono e o gestor forem familiares, visto que surgem uma série de limitações na forma como o dono vê e interpreta o desempenho do gestor, aumentando a assimetria na informação e enviesando a realidade, como já foi referido.

Da mesma forma, a inexistência de contratos perfeitos, capazes de antecipar todas as situações, torna impossível ao dono, garantir que o gestor irá sempre agir como ele desejaria (Alchian, 1988). Daqui resultam os chamados custos de agência: inibições nas relações entre o dono e o gestor, as quais são combatidas através da criação de sistemas de incentivos e controle de modo a garantir que as decisões tomadas vão ao encontro dos objetivos e da visão do dono da organização. Estes custos podem ser negligenciáveis (Fama & Jensen, 1983; Fama & Jensen, 1985) visto que os interesses dos membros da família estão alinhados, na busca pela maximização do bem-estar da família e/ou garantia da continuidade da organização para as gerações seguintes (Van den Berghe, 2003).

Ainda assim, existem limites ao altruísmo num negócio familiar, à medida que este vai crescendo e expandindo-se: nestes casos, aumentam as situações de “parasitismo” e o aproveitamento de regalias por parte dos membros da família, ou ainda as visões parciais dos pais sobre as aptidões dos seus filhos para o desempenho das funções que lhe são atribuídas (Karra et al., 2006).

2.3.2. A TEORIA DAS REGALIAS

A teoria das regalias (*stewardship theory*) defende que as empresas familiares privilegiam uma visão de longo-prazo, investindo mais na reputação da empresa, nos seus produtos e desenvolvimento do seu mercado-alvo, do que as empresas não familiares (Miller et al., 2008). Como? Através de publicidade em meios mais conceituados e de uma forma mais consistente. Note-se que o investimento em R&D não é significativamente superior ao realizado pelas empresas não familiares.

Do mesmo modo, defende o reforço do sentido de comunidade com os seus colaboradores, através da formação e da criação de um ambiente informal, onde se procura a realização de quem lá trabalha e a sua permanência por muito tempo (Miller et al., 2008).

Finalmente estabelecem relações muito fortes com os seus clientes, com vista a que estas permitam a continuidade das empresas por várias gerações. Para tal, recorrem a ações de marketing mais personalizadas e vocacionadas. Tendem a focar-se mais e num mercado mais concentrado (Miller et al., 2008).

2.3.3. TEORIA DE AGÊNCIA VS. TEORIA DAS REGALIAS

Segundo a teoria de agência, nas empresas mais pequenas existe uma relação de proximidade entre o dono e o gestor, colaboradores, clientes, fornecedores, etc. Se o dono e o gestor forem familiares, existe uma maior probabilidade de os interesses de ambos estarem alinhados (no sucesso e continuidade da empresa) e o risco de existir assimetria na informação é mais reduzido (Chrisman et al., 2004). Da mesma forma, para empresas mais pequenas, a teoria das regalias defende que o negócio se sobrepõe às regalias, o que consiste em ter à frente da organização, gestores muito motivados e focados na visão de longo prazo da empresa (Miller et al., 2008).

À medida que a organização vai crescendo, a tendência será a profissionalização do negócio e como tal, aumenta a probabilidade de procurar um gestor externo, visto que fora da família existirá uma maior oferta de talentos do que no seio da família. Aumentam assim os custos de agência, porque aumenta a probabilidade de os interesses pessoais do gestor não estarem alinhados com os interesses da família, detentora do capital, podendo até chegar a situações de desvio de recursos para proveito próprio do gestor (Chrisman et al., 2004). Por outro lado, passamos para uma situação de concessão de regalias à família, que consistem no favorecimento da família, na sua recompensa (o que pode em situações

extremas, colocar em causa o próprio negócio), visto que se perde o vínculo entre o gestor e os colaboradores, clientes, etc., dada a dimensão da organização (Schulze et al., 2001).

2.4. A SUCESSÃO

2.4.1. A SUCESSÃO: INTERNA OU EXTERNA?

Tomada a decisão de nomear um novo líder, levanta-se a questão: vamos realizar essa transição interna ou externamente? As empresas que proporcionam mandatos longos aos seus CEOs (*chief executive officer*, isto é, diretor executivo) e que procuram a sucessão interna, revelam políticas expansionistas mais conservadoras, do que aquelas que vão buscar ao mercado “sangue fresco”. O que pode ser explicado por uma maior preocupação dos sucessores internos em evitar conflitos, e em preservar o ambiente informal, enquanto os sucessores externos buscam desenvolver estratégias de expansão mais “aventureiras”, via aquisições e fusões, o que poderá implicar a substituição da “velha guarda” (Helmich, 1974).

2.4.2. A SUCESSÃO NAS GRANDES EMPRESAS

Outra corrente de investigação aponta para que, nas grandes empresas, se procurem sucessores internamente, o que pode ser explicado em parte pelo facto de as grandes empresas demonstrarem ter uma maior preocupação com a formação e desenvolvimento dos seus gestores, o que as leva a criar mais oportunidades de desenvolvimento da sua gestão de topo. Desta forma, em caso de necessidade, as grandes empresas possuem um maior leque de candidatos aptos a desempenhar a função. Tendo em conta que estas organizações proporcionam uma maior margem de promoção e crescimento profissional,

tanto aos seus colaboradores como aos candidatos externos, tornam-se assim mais atraentes aos olhos dos gestores qualificados externos, face às empresas pequenas. Daí a facilidade em recorrer ao mercado externo, quando procuram um gestor qualificado para assumir a sucessão da organização. Já o resultado destas alterações depende do contexto específico em que se encontram as empresas, assim como das características dos líderes escolhidos (Dalton & Kerner, 1983).

2.4.3. A SUCESSÃO EM SITUAÇÕES DE *STRESS* FINANCEIRO

Perante empresas em *stress*, a investigação aponta para um aumento da probabilidade de se procurar um sucessor fora da organização, sendo que esta busca é ainda mais provável em empresas grandes face às pequenas organizações (Schwartz & Menon, 1985). Por diversas vezes, a solução para uma crise dentro da organização passa pela substituição de alguns diretores-chave ou até mesmo do próprio CEO. A situação difícil em que a empresa se encontra pode ter sido causada pela má gestão do CEO e nesse caso faz todo o sentido a sua substituição, mas também pode ser uma questão simbólica, com vista a ajudar a corrigir a perceção interna e externa da imagem da organização, procurando assim restaurar o nível de confiança no futuro da organização. Quanto mais próxima a organização se encontra da falência, maior a tendência para procurar um novo CEO, e maior a incidência na procura de um CEO externo à organização.

Também já foi demonstrado que esta tendência é mais evidente em empresas de maior dimensão (Schwartz & Menon, 1985).

2.4.4. A PROGRESSÃO NA CARREIRA

Existirá alguma diferença entre os jovens que cresceram num ambiente onde existe uma empresa familiar e aqueles que foram educados num contexto de inexistência desta? Isto é, os potenciais líderes dos negócios da família são preparados desde pequenos para esta realidade, ou será que é uma realidade imposta pelos pais? Têm liberdade para descobrir o seu próprio caminho ou são condicionados para seguir o negócio da família?

Ao iniciar a vida profissional, os jovens podem optar por iniciar o seu próprio negócio, seguir o negócio da família (quando se verifica esta realidade) ou optar por colaborar com outra empresa (externa à família). Existem vários aspetos que podem influenciar esta decisão acerca do que fazer quando se inicia o percurso profissional (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen, 1991; Kolvereid, 1996; Krueger Jr., et al., 1993), CIT IN (Zellweger, et al., 2011), nomeadamente o exemplo dado pelos pais enquanto líderes e os sacrifícios feitos por estes para garantir o sucesso da organização. O estudo de Zellweger et al, revela que a área de formação académica e os anos de formação não influenciam a decisão de continuar ou não no negócio da família. Já o sexo tem um papel importante nesta decisão. As mulheres têm uma menor tendência para iniciarem os seus próprios negócios e o seu crescimento num contexto de empresas familiares potencia a escolha da sucessão no negócio familiar, sendo esta opção preferida às restantes. Segundo o mesmo estudo, os descendentes de negócios familiares podem olhar para o percurso dos pais e para os sacrifícios feitos por estes e chegar à conclusão que iniciar a sua própria empresa não compensa as privações pessoais. Por outro lado, caso o percurso familiar seja menos penoso pessoalmente, os jovens podem olhar para este exemplo e obter a confiança de que conseguem criar o seu próprio caminho. Não é claro que a possibilidade de seguir uma carreira no negócio da família, seja um desejo.

Para além da questão da escolha pessoal dos descendentes dos negócios familiares, existe ainda a questão da integração posterior na empresa familiar. Existem casos de jovens

que procuram iniciar a sua vida profissional noutras empresas de modo a adquirir experiência profissional ou apenas para se libertarem do contexto familiar, e coloca-se a questão do seu regresso aos negócios da família. Como e quando será feito? Em que circunstâncias? E o/a parceiro/a do/a descendente? Integra a empresa, abdicando da sua carreira a favor do negócio familiar? Nos casos em que o casal esteja até a residir fora do país, o regresso implica uma série de alterações no núcleo familiar que têm que ser ponderadas. Uma das hipóteses seria a admissão do casal na empresa, outra seria manter as carreiras separadas “Marriage should be like two cypress trees, living side by side but not in the shadow of each other” (Timothy Cosulich, sexta geração na empresa Fratelli Cosulich Group (Carlock, 2016))

Permitir que os possíveis candidatos à liderança ingressem em grandes empresas e assim construam uma carreira que lhes permita ter prestígio, salário e todos os benefícios de trabalhar numa grande empresa é proporcionar opções aos mesmos.

O conhecimento e experiência adquiridos nestas grandes empresas traz para o negócio familiar diversas vantagens, nomeadamente métodos de trabalho, experiências e contactos que podem ser uma mais-valia para o negócio familiar.

2.4.5. SUCESSÃO: MASCULINA OU FEMININA? O EFEITO “TETO DE VIDRO”

Podemos definir o “teto de vidro” como uma “barreira implícita à progressão na carreira, nomeadamente aos lugares de topo” (Ohlott et al., 1994). Este fenómeno verifica-se em situações de promoção vertical na hierarquia da organização, mas também em situações de promoções horizontais, isto é, alterações dentro da organização, ao mesmo nível hierárquico (que implicam variações salariais), sendo que, nesta forma, são mais subtis (Russo & Hassink, 2012). Podemos ainda afirmar que o efeito “teto de vidro” (*glass ceiling*

effect) afeta a maioria das mulheres e não apenas aquelas que se encontram em lugares de gestão.

Mesmo as mulheres que conseguem chegar aos conselhos de administração, onde a maioria dos membros é masculina, acabam por receber consideravelmente menos orientação (*mentoring*) dos colegas do que os recém-nomeados colegas do sexo masculino. As mulheres não pertencem verdadeiramente ao grupo (não são consideradas “*one of us*”), numa situação comparável à dos membros de minorias (McDonald & Westphal, 2013). O estudo realizado em 2013 por McDonald e Westphal aponta para a existência de uma relação positiva entre a nomeação de uma mulher para a gestão de topo pela primeira vez e a existência de outra mulher na mesma direção. A mesma relação se aplica às minorias.

Por outro lado, existe uma outra corrente de investigação que defende que a fraca presença feminina nos lugares de topo das organizações é uma questão de escolha. Isto é, homens e mulheres têm visões diferentes do que é o sucesso e valorizam coisas diferentes. Desta forma, enquanto os homens medem o seu sucesso pelo *status* e salário obtidos, as mulheres valorizam o reconhecimento pessoal e a possibilidade de terem uma vida equilibrada entre o lado pessoal e familiar e a profissão (Sturges, 1999).

Não existe uma teoria universal sobre o que deve ser um líder. Porém, existem estudos que apontam para as características necessárias ao líder, em determinadas circunstâncias.

Alguns estudos apontam para que, em situações de crise, as pessoas tendam a não associar o homem à liderança, mas sim a mulher (Ryan, 2007). Logo, as mulheres aumentam assim as suas hipóteses de quebrar o “teto de vidro” em situações de crise. Se a empresa estiver a ter um bom desempenho sob a liderança de um homem, a tendência é para que continue a sê-lo, mas se o desempenho não estiver a corresponder às expectativas, então a tendência será escolher uma mulher para “dar a volta” à empresa (Bruckmüller et al., 2011), isto é, “*Think crisis-think female*” (Ryan, 2007). Os participantes deste estudo, definiram uma série de características que o líder deve possuir em situações de crise e que, curiosamente,

são associadas ao estereótipo feminino, nomeadamente, solidariedade, sofisticação, consciência dos sentimentos dos outros, intuição, criatividade e capacidade para animar/motivar os que as rodeiam. O estudo apontava para uma associação “think manager-think male” para situações de empresas bem-sucedidas, mas demonstra que esta associação pode ser atenuada ou até mesmo revertida em situações de insucesso.

2.4.5.1. CARREIRA VS. VIDA FAMILIAR

Apesar de o equilíbrio familiar ser visto como um obstáculo à progressão da carreira, pelas razões anteriormente mencionadas, existem estudos que revelam que poderá haver uma nova abordagem a este paradigma (Ruderman, 2002). Ou seja, este argumento de que à medida que o envolvimento em atividades extratrabalho, como por exemplo a família aumenta, terá que diminuir necessariamente a dedicação ao trabalho, baseia-se num conceito de que cada pessoa tem uma quantidade limitada de energia. Por isso, quanto mais gastar com uma das funções, menos sobra para as restantes. Desta perspetiva, o conflito entre áreas é inevitável e está associado a sintomas de fraca saúde psicológica (Lazarus, 1984).

Esta corrente de pensamento vem contrariar a visão dos anos 70, cuja investigação defende a diversificação de funções/áreas de interesse, uma vez que esta proporciona efeitos positivos e benefícios a cada uma delas. Porquê? Porque a variedade de interesses permite a criação de mais oportunidades para satisfação, prazer e consequentemente, favorece o desempenho psicológico (Marks, 1977) (Sieber, 1974). Desta forma, a quantidade de energia não só não é um jogo de soma nula, dado que pode aumentar com a qualidade das atividades realizadas. “A pessoa inteira torna-se assim mais do que a soma das partes” (Ruderman, 2002). Por outro lado, também se verifica que a participação em determinadas áreas gera recursos que podem ser utilizados noutras (Marks, 1977; Marks,

1996). São vários os autores que defendem que a combinação do trabalho com a família é psicologicamente benéfica (Barnett, 1998; Baruch, 1983; Greenberger, 1993) e que o bem-estar familiar é positivamente influenciado pela capacidade de multitarefa (*multitasking*) (Philbrick & Fitzgerald, 2007). A boa vida familiar terá mais a ver com a qualidade das relações interpessoais, com o apoio dado e a comunicação existente, do que com a exclusividade/total dedicação da mulher, tipicamente responsável pelo principal apoio à família.

Esta diversificação das áreas de interesse, proporciona mais oportunidades de realização e satisfação, mas também aumenta a base de apoio, resultante da convivência com um maior número de pessoas, o que permite a criação de estratégias para lidar com situações de conflito, através da partilha de experiências com a sua base de apoio (Amatea, 1991).

Finalmente permite ainda a aquisição de novas competências que podem ser utilizadas nas restantes funções (Greenhaus, 1999; Friedman, 1998). As mulheres que diversificam o seu leque de interesses e atividades de envolvimento, tornam-se gestoras mais eficientes. Também os seus chefes e colegas as percebem como sendo mais eficientes, tanto na execução das tarefas como na gestão interpessoal (Ruderman, 2002). Assim, as empresas deveriam reconhecer os benefícios psicológicos e profissionais dos múltiplos papéis nas vidas dos seus colaboradores e incentivar a sua existência.

2.5. SÚMULA

Sabemos que 75% do tecido empresarial português é constituído por empresas familiares (Irene Mandl, 2008) e que estas são organizações com especificidades que as tornam mais fortes face a adversidades (EFB-KPMG, 2015), favorecendo a visão de longo prazo e procurando o desenvolvimento sustentável que permita criar valor para a geração seguinte (Associação das Empresas Familiares, 2016). Todavia apenas 50% das empresas familiares é transmitida para a geração seguinte e destas apenas 20% chegam à terceira geração (AEP, 2011).

A sucessão é uma problemática que ocupa um lugar central na gestão de um negócio familiar. O nepotismo é a principal razão percebida para que a sucessão seja feita em favor dos familiares do atual líder (Barach, 1988), e a tendência para escolher um sucessor do sexo masculino ainda está muito presente na realidade destas empresas. A profissionalização da gestão de topo das empresas familiares potencia a meritocracia (Stewart & Hitt, 2012) e contribui para a quebra do teto de vidro verificado pelas mulheres, no acesso aos lugares de topo da organização.

Assim, o que nos propomos com este estudo é contribuir para a compreensão de até que ponto a sucessão nas empresas familiares é uma questão de mérito ou de nepotismo, quais as características que influenciam a escolha do sucessor e de que forma o género dos candidatos está associado a essa decisão. Para isso, vamos procurar dar resposta às seguintes questões:

Questão de Investigação 1: *Quais são os fatores que desempenham um papel crítico no processo de escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar?*

Questão de Investigação 2: *Como é que a formação e experiência obtidas fora da empresa familiar podem impactar a escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar?*

Questão de Investigação 3: *O género é um fator discriminatório na escolha do*

sucessor à liderança de uma empresa familiar?

3. METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS

3.1. MÉTODOS DE PESQUISA

O objetivo deste capítulo consiste em descrever com detalhe a metodologia utilizada na recolha da informação, com vista a responder às nossas questões de investigação. Os métodos de investigação utilizados, assim como as variáveis escolhidas, serão pormenorizados, bem como as suas limitações e mais-valias.

3.1.1. PRÉ-TESTE

Após uma elaboração inicial do questionário, foi feito um pré-teste a cerca de 10 pessoas de áreas muito diferentes, trabalhando algumas em empresas familiares e outras não.

Vários foram os comentários recebidos, nomeadamente a introdução do atributo “capacidade técnica para o desempenho da função”, como um atributo muito relevante na escolha do sucessor.

Várias questões solicitavam a ordenação da importância dos atributos e foi consciente deste risco que decidimos manter a restrição, evitando assim a obtenção de respostas pouco significativas, pois haveria o risco dos inquiridos classificarem a maioria dos critérios como “importante” ou “muito importante”.

3.1.2. RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados foi feita através de dois mecanismos. O mesmo inquérito foi disponibilizado *online* e em suporte físico. A decisão de realizar um questionário *online*

prende-se com a relação custo-benefício que este mecanismo oferece, dado que se trata de uma ferramenta muito eficiente com um custo reduzido.

Perante os recursos disponíveis, não seria possível obter uma amostra aleatória, uma vez que não existe uma base de dados nacional das empresas familiares que nos permita obter uma estratificação da sua constituição e assim procurar obter uma amostra que fosse representativa da realidade nacional.

O *link* gerado foi assim partilhado via correio electrónico com uma vasta lista de empresas familiares e para tal solicitámos apoio à Associação das Empresas Familiares. Recorremos ao *Facebook*, partilhando o *post* entre amigos que trabalham em, e/ou conhecem empresas familiares, e via *Linkedin*, visto que a publicação do questionário neste veículo permite chegar aos grupos de discussão existentes relacionados com a gestão de empresas familiares. Apesar de se ter presente que a utilização destes veículos de comunicação coloca limites à generalização das conclusões visto que a amostra obtida não deixa de ser de conveniência e não aleatória, considerou-se que seria preferível chegar ao maior número possível de respondentes.

Considerando todas as limitações e recursos disponíveis, optámos por avançar com este método de recolha de informação.

3.1.3. RECOLHA DE DADOS EM SUPORTE FÍSICO

No Congresso das Empresas Familiares, cuja duração era de um dia, estavam presentes cerca de 170 convidados. Uma vez que neste evento não existia a possibilidade de disponibilizar recursos que permitissem o preenchimento *online* do inquérito, recorremos à sua reprodução em papel.

Esta abordagem mista de recolha de dados (papel e *online*) é defendida pelos investigadores como uma oportunidade para compensar as limitações de cada mecanismo

individualmente, com um custo razoável (Leeuw, 2005). A fim de combater a taxa de não-resposta, mantendo os custos reduzidos, utiliza-se estratégias de recolha de informação mista, iniciando-se com o mecanismo menos dispendioso (Leeuw, 2005).

Assim, para a mesma população (empresas familiares portuguesas), utilizámos o questionário *online* para uma amostra e o mesmo questionário, mas em suporte físico, para outra amostra da mesma população.

Vários estudos realizados sobre a eficácia desta estratégia mista de recolha de informação, revelam que esta metodologia tende a ser bem-sucedida (Hochstim, 1967; Siemiatycki, 1979; Leeuw, 2005; Dillman, et al., 2009).

A nossa principal preocupação com a distribuição do questionário em suporte físico foi a minimização do contacto entre os participantes e a autora do questionário. Assim, foi aproveitada a hora de almoço para colocar nos locais de trabalho dos participantes uma cópia do questionário. No regresso à ordem de trabalhos, a secretária geral da associação pediu a colaboração dos participantes para a resposta ao inquérito. As cópias do questionário foram recolhidas pelos assistentes no final dos trabalhos. Ainda assim, houve participantes que não preencheram o questionário mas deixaram neste a informação do seu correio eletrónico para envio de *link* (caso existisse), para posterior resposta ao mesmo. Aproveitámos essa disponibilidade para obter mais respostas ao questionário *online*.

3.2. O QUESTIONÁRIO

O inquérito é composto por oito áreas (Ver Anexo: Ilustração 7 “Questionário”).

Nas questões de avaliação, em que se procurou obter o grau de concordância com as afirmações apresentadas, foi utilizada uma escala de “Likert” com cinco níveis de resposta. Considerámos que esta seria a escala adequada, porque nos permitia captar a intensidade dos “sentimentos” dos participantes, face às questões colocadas.

No início do questionário procurámos caracterizar a empresa representada pelo participante, despistando aquelas que não se enquadrassem no nosso estudo. De seguida, introduzimos o tema da liderança no feminino, com questões que permitiam avaliar a presença de mulheres da família na organização e que tipos de posições ocupavam na mesma.

Finalmente, a questão central desta investigação, a sucessão. Foram colocadas várias questões que procuravam enquadrar a empresa face ao processo de sucessão empresarial, assim como a caracterização do mesmo. Nesta fase, tentámos obter a ordenação dos atributos que são considerados mais relevantes na escolha de um candidato, a forma como é tomada a decisão da escolha do sucessor e o objectivo que se pretende alcançar com essa escolha.

3.3. RECOLHA DE DADOS E SUA ANÁLISE

O questionário *online* foi respondido por 117 pessoas e o questionário em suporte físico foi respondido por 32 dos participantes no congresso. Consequentemente, a nossa amostra tinha inicialmente 149 participantes. Destas, só foram consideradas válidas 112 respostas, dado que as restantes correspondiam a empresas não familiares.

A fim de obter resultados concretos e significativos ao problema que levantámos no primeiro capítulo, foi feita uma análise estatística descritiva com vista a determinar a tendência de resposta dos inquiridos, assim como testes de ajustamento de Qui quadrado, onde, para um nível de significância de 0,05, rejeitamos *p-value* caso seja inferior. O meio utilizado para este tratamento de dados, foi o programa IBM SPSS Statistics – versão 24.

O resultado das duas amostras será agregado na análise descritiva assim como nas questões em que as amostras se revelem equivalentes. Nas restantes, faremos a sua análise individualmente. Entendemos que, apesar dos cuidados tidos de modo a reduzir o contacto

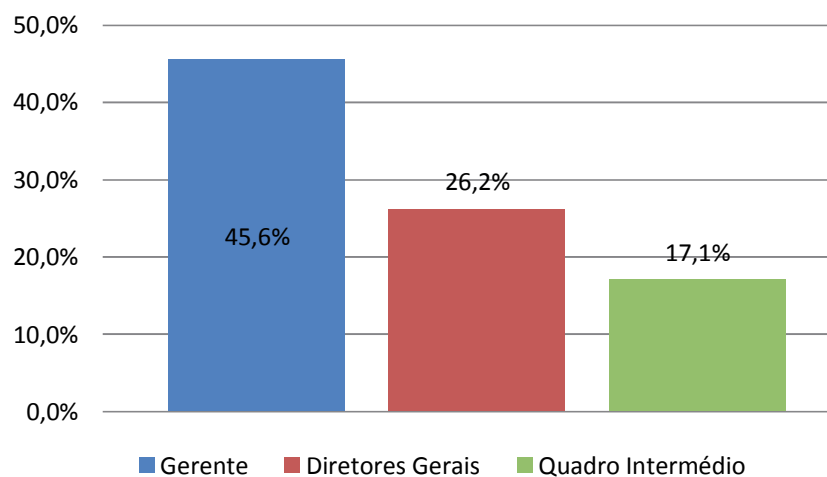
entre o participante do questionário e o seu autor, ainda assim o contexto em que as respostas foram obtidas é diferente, o que pode influenciar a resposta dada e, como tal, teremos o cuidado de verificar em cada questão se podemos ou não agregar os dados e analisá-los em conjunto. Para tal, recorreremos a testes ANOVA com vista a determinar a equivalência das amostras.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

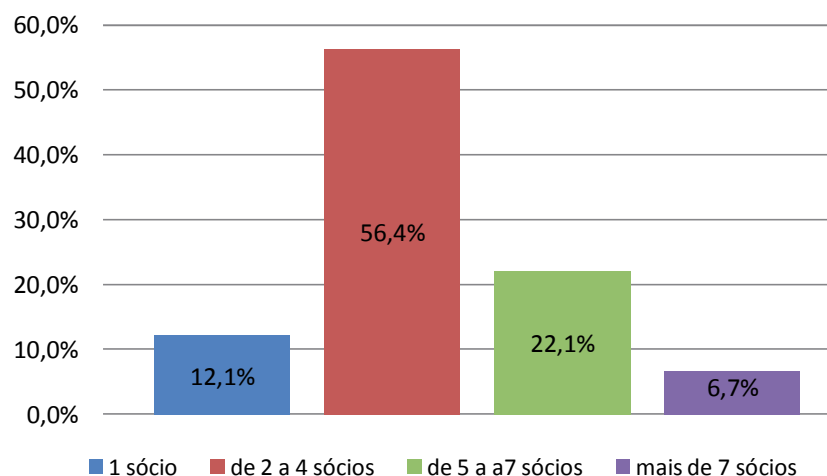
4.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL

O nosso questionário contou com 149 respostas, mas só foram consideradas 112 porque as restantes correspondiam a empresas não familiares. Os representantes das empresas familiares estudadas são, na sua maioria, gerentes da organização.

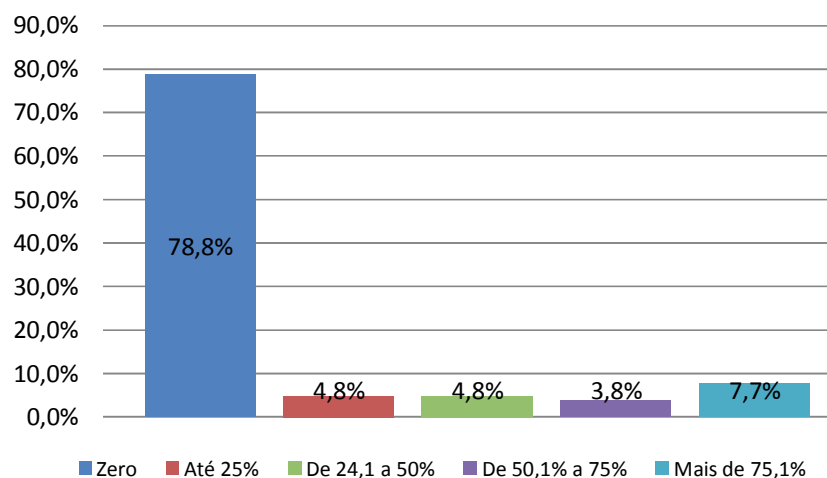
Figura 1 – Distribuição Gráfica da Variável: Qual a Sua Posição na Empresa?



As empresas estudadas na nossa amostra tinham até 50 trabalhadores em 62,5% dos casos e nos restantes 37,4%, mais de 51 trabalhadores. Na sua maioria (56,4%), tinham entre dois a quatro sócios, em 22,1% dos casos entre cinco e sete sócios e em 6,7%, mais de sete sócios. Em média, existem seis sócios do sexo masculino e dois sócios do sexo feminino.

Figura 2 - Distribuição Gráfica da Variável: Qual o Número de Sócios da Empresa?

Em 86,2% dos casos, todos os sócios pertencem à mesma família, sendo que em 97,2% o capital social ainda é detido (pelo menos em parte) pela família fundadora do negócio e em 78,8% destas, o capital social é 100% familiar.

Figura 3 - Distribuição Gráfica da Variável: Qual a Percentagem do Capital Social que Não Pertence aos Sócios Familiares?

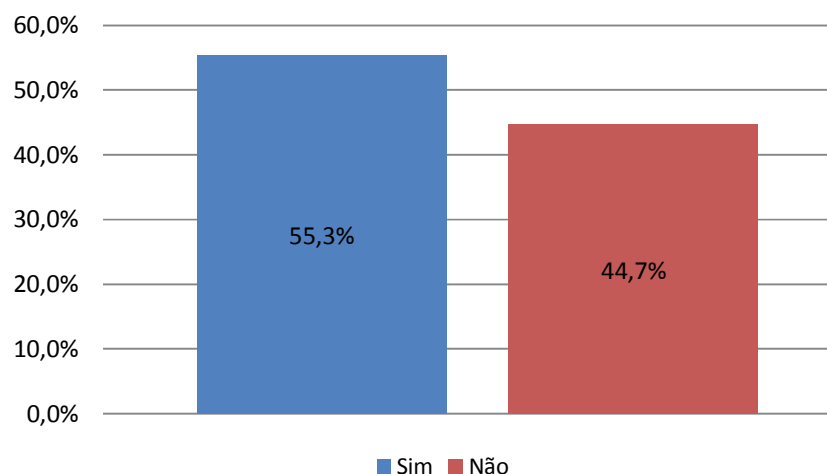
41,3% das empresas familiares estudadas está na primeira geração, 32,7% na

segunda, 14,4% na terceira e 11,5% na quarta ou mais.

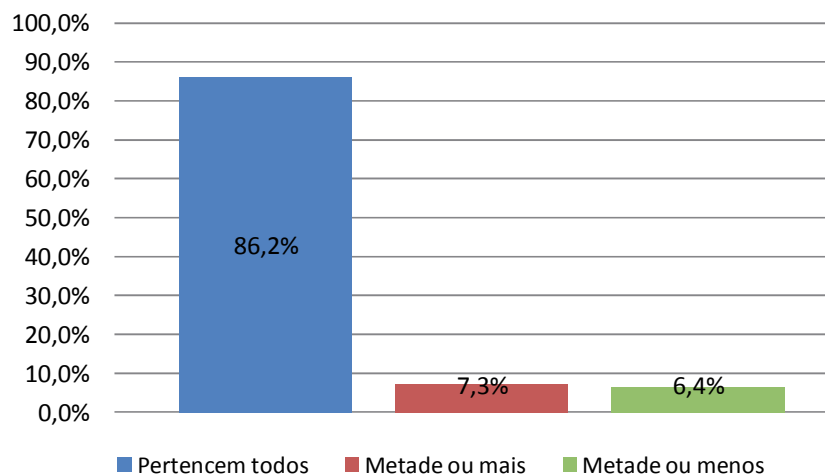
As respostas obtidas em suporte físico permitiram uma maior diversidade de situações, no que à antiguidade geracional da empresa, diz respeito. De facto, 28,6% das empresas estudadas está na quarta ou mais geração, enquanto as empresas estudadas *online* estão na primeira ou na segunda geração em cerca de 84,2% dos casos.

Cerca de 74% da amostra possui outros membros da família a trabalhar na empresa, em 72,8% destas situações, existem mulheres da família presentes na estrutura da organização e em 55,3% dos casos, as mulheres ocupam lugares de topo na organização.

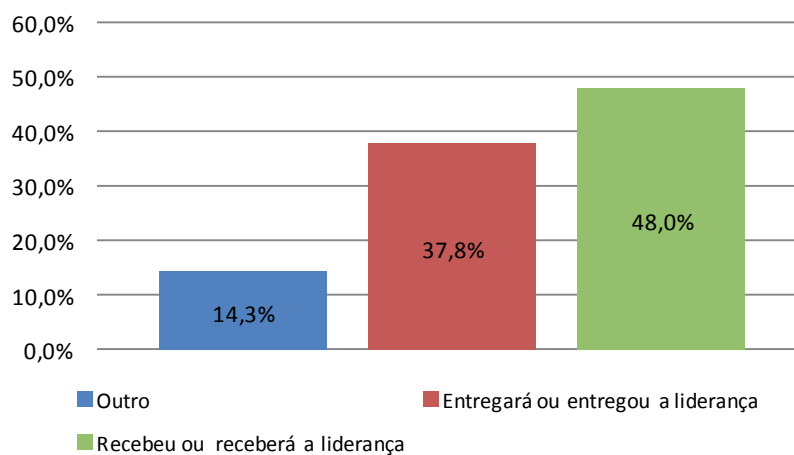
Figura 4 - Distribuição Gráfica da Variável: Existem Membros da Família do Género Feminino em Lugares de Gestão de Topo da Organização?



Em 55,6% dos casos, a organização já passou ou está a passar por um processo de sucessão. Normalmente existem entre 1 e 2 candidatos à liderança (77,4%), sendo que em 84,5% destas situações, todos eles pertencem à família. Apenas em 6,4% dos casos, menos de metade dos candidatos são familiares. Em média, existem dois candidatos do sexo masculino (1,28) e uma candidata do sexo feminino (0,54).

Figura 5 - Distribuição Gráfica da Variável: Quantos Candidatos Pertencem à Família?

Os participantes deste inquérito são candidatos à liderança ou aqueles que receberam a liderança em 48% dos casos, e são aqueles que entregaram ou irão entregar a liderança em 37,8% dos casos.

Figura 6 - Distribuição Gráfica da Variável: Qual a Sua Posição em Relação ao Processo de Sucessão Empresarial?

4.2. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO 1

A nossa primeira questão de investigação pretendia determinar os fatores que desempenham um papel crítico no processo de escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar. Os atributos testados foram:

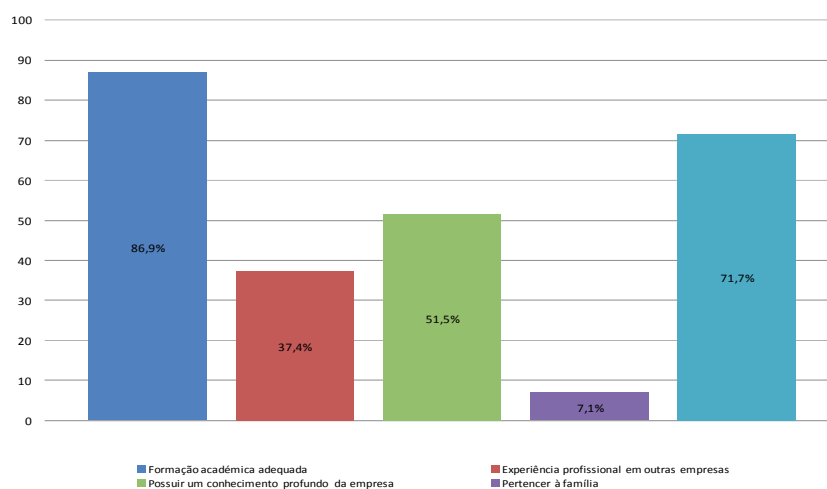
1. Formação académica adequada;
2. Possuir experiência profissional em outras empresas;
3. Possuir um conhecimento profundo da empresa;
4. Pertencer à família;
5. Capacidade Técnica para desempenhar a função;
6. Outro.

Em primeiro lugar, foi feito um teste ANOVA para determinar a possibilidade de agregar as duas amostras. Com uma probabilidade de erro tipo I de 5% podemos concluir que não existem diferenças significativas entre as amostras, uma vez que $p > 0,05$ (Ver Tabela 1 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 17).

Assim, obtivemos os seguintes resultados:

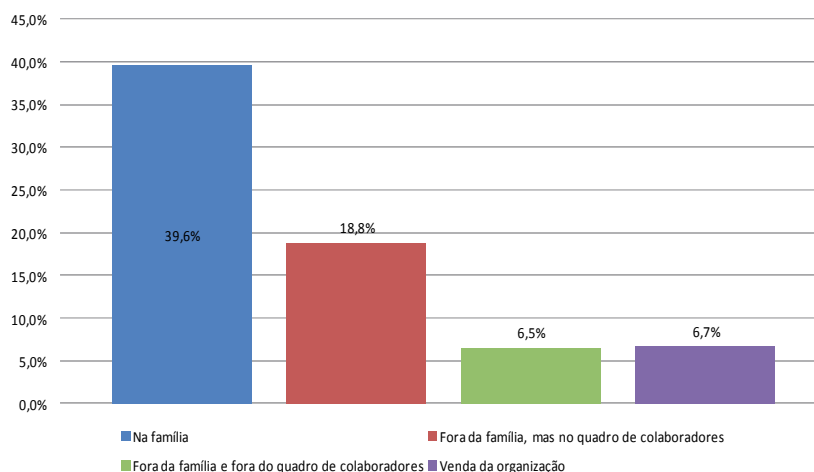
- 86,9% considera importante (49,5%) ou muito importante (37,4%), a formação académica;
- 71,7% considera a capacidade técnica para o desempenho da função importante;
- 51,5% valoriza como importante o conhecimento profundo da empresa;
- 37,4% julga a experiência profissional noutras empresas apenas importante, o que difere do “European Family Business Barometer” (EFB-KPMG, 2015) que apontava para muito importante em cerca de 56% dos inquiridos;
- 7,1% estima que pertencer à família é importante.

Figura 7 - Distribuição Gráfica da Variável: Ordenação dos Atributos Relevantes na Escolha de um Candidato



Relativamente à importância dada à origem do sucessor, as respostas ao nosso questionário, no que diz respeito à classificação “muito importante”, estabeleceram a seguinte hierarquia:

- 39,6% considera que o sucessor deve ser encontrado no seio da família;
- 18,8% acha que o sucessor deve ser escolhido no quadro de colaboradores, ainda que não pertença à família;
- 6,7% estima que o futuro da organização passa pela sua venda.
- 6,5% valoriza a procura externamente.

Figura 8 - Distribuição Gráfica da Variável: Importância da Origem do Sucessor

Para a análise desta questão não podemos agregar os resultados das duas amostras, uma vez que o teste ANOVA revelou que com uma probabilidade de erro tipo I de 5%, existem pelo menos duas médias diferentes entre as duas amostras, uma vez que $p < 0,05$ (Ver Tabela 2 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 19).

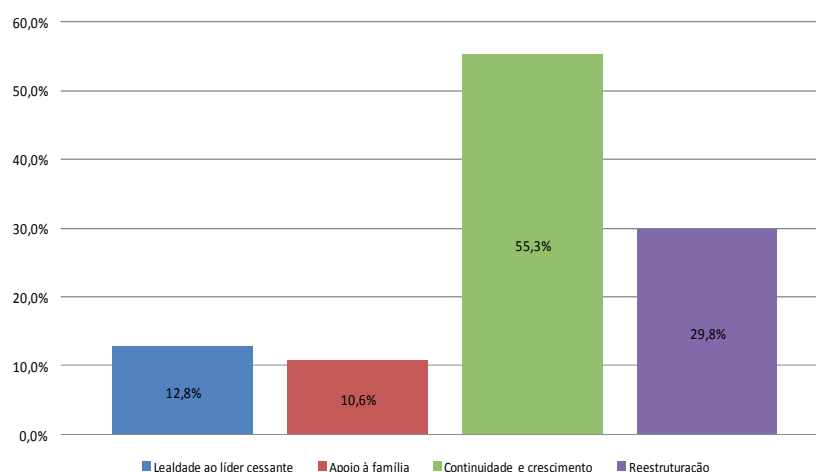
De acordo com os resultados obtidos, as empresas, em média, mais recentes, que ainda se encontram na primeira ou segunda geração (resultados obtidos *online*), valorizam mais o quadro de colaboradores, seguido do núcleo familiar. As empresas mais antigas e tradicionais (resultados obtidos através do questionário em papel), invertem essa valorização, privilegiando a família em primeiro lugar e o quadro de colaboradores em segundo. Registe-se que em ambas as situações, a procura de um sucessor externo, a ser considerado, aparenta ser o “plano B”.

De facto, a moda das respostas dos questionários obtidos presencialmente, para a opção mais valorizada (núcleo familiar) é “muito importante”, enquanto as respostas *online* apresentam como moda, a classificação “importante” (Ver Tabela 3 - Questão 19: Moda).

Com a escolha do sucessor, e olhando apenas para aquilo que os participantes

consideram muito importante, pretende-se assegurar a continuidade e crescimento da empresa (55,3%), em 29,8% dos casos procura-se a reestruturação da organização através da implementação de uma nova visão, a lealdade ao líder cessante assim como a continuidade da sua visão é muito importante para 12,8% dos participantes e finalmente, o apoio à família é muito importante em 10,6% das situações analisadas.

Figura 9 – Distribuição Gráfica da Variável: Objetivo a Alcançar com a Sucessão

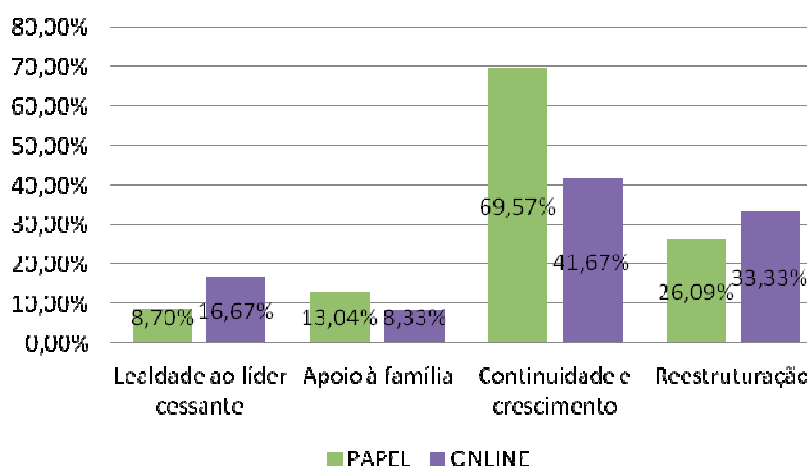


Para a análise desta questão não podemos agregar os resultados das duas amostras, uma vez que o teste ANOVA revelou que com uma probabilidade de erro tipo I de 5% podemos concluir que existem diferenças significativas entre as amostras, uma vez que $p < 0,05$ (Ver Tabela 4 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 20).

Apesar de não podermos agregar os dados das nossas amostras, o resultado final é o mesmo: o principal objetivo do processo de sucessão é a garantia da continuidade e crescimento da empresa, seguida de uma reestruturação e/ou reorientação da empresa para uma nova visão. A grande diferença entre as duas amostras, que justifica a impossibilidade de agregar os dados, é a importância dada aos critérios “apoio à família” e “lealdade ao líder cessante”. Para as empresas mais recentes (questionário *online*), a “lealdade ao líder” é mais

importante do que o “apoio à família”, enquanto as empresas mais antigas (inquéritos em suporte físico), consideram o “apoio à família” mais importante do que a “lealdade ao líder”.

Figura 10 – Distribuição Gráfica da Variável: Objetivo a Alcançar com a Sucessão (Amostras Separadas)



De seguida, fizemos um teste de correlação bivariável, nomeadamente o teste de Tau-b de Kendall, e descobrimos que, para as respostas *online* e para um nível de significância de 0,05, o primeiro atributo (formação académica adequada), é influenciado positivamente pelo curriculum do candidato, pelo conhecimento da organização e pela capacidade técnica para desempenhar a função. Conhecer bem a empresa está também positivamente correlacionado com o facto de pertencer à família e com a capacidade técnica para desempenhar a função (Ver Tabela 5 – Correlações Questão 17).

Já as respostas obtidas presencialmente, para o mesmo nível de significância, apenas mantêm a correlação positiva entre o conhecimento profundo da empresa e o facto de pertencer à família (Ver Tabela 6 - Correlações Questão 17 (Questionário em suporte físico)). Apesar de pertencer à família não ser reconhecido com um atributo relevante para a escolha do sucessor, é associado à vantagem comparativa que é conhecer a empresa ou possuir

capacidade técnica para desempenhar a função.

A formação académica é positivamente influenciada pelo curriculum e pelo conhecimento da organização que o candidato tiver. Por sua vez, este conhecimento da empresa é também influenciado pela capacidade técnica para desempenhar a função.

Assim, em resposta à nossa primeira questão de investigação, podemos afirmar que para a amostra obtida, os fatores que os respondentes consideram desempenhar um papel crítico no processo de escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar são a capacidade técnica para o desempenho da função, seguida da formação académica. Pertencer à família não é assumido como um aspecto importante, todavia em 84,5% dos casos, todos os candidatos à liderança pertencem à família fundadora da organização.

A família é a principal fonte de recrutamento do sucessor, seguida da própria organização e o que se pretende atingir com a escolha do sucessor é a continuidade e o crescimento da empresa.

4.3. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO 2

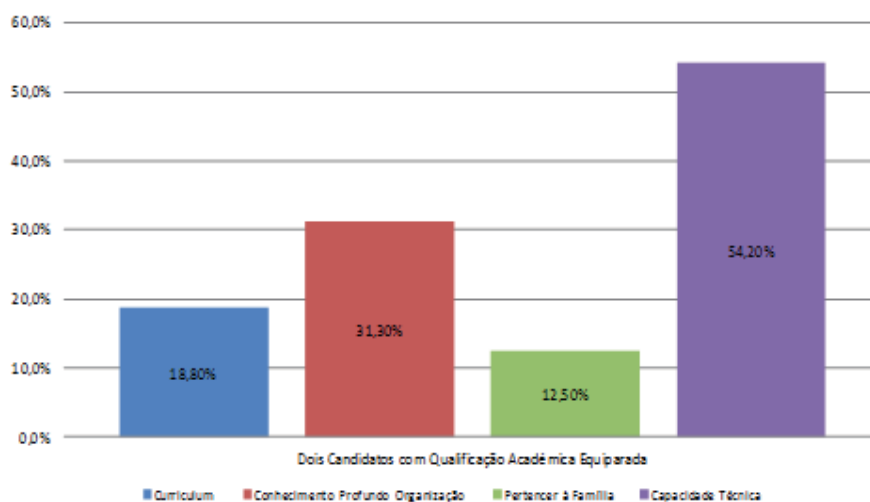
A nossa segunda questão de investigação pretendia determinar como é que a formação e a experiência obtidas fora da empresa familiar podem impactar a escolha do sucessor à liderança do negócio familiar.

Avaliando dois candidatos com qualificação académica equiparada, foi colocada a questão que outro (s) critério (s) adotariam para tomar a sua decisão relativamente à escolha do sucessor.

Ora, fixando a qualificação académica, a capacidade técnica para desempenhar a função assume o papel decisivo na escolha, seguido do conhecimento aprofundado da organização, enquanto pertencer à família se revela ser o critério menos importante. Apesar deste último resultado, para os nossos inquiridos pode ser considerado uma desvantagem vir

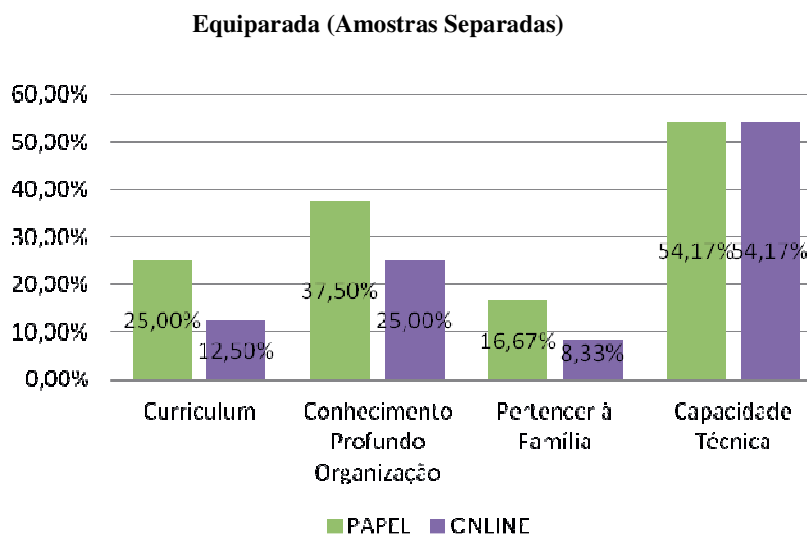
do exterior, dado que consideram crítico o conhecimento da organização.

Figura 11 – Distribuição Gráfica da Variável: Dois Candidatos com Qualificação Académica Equiparada



Mais uma vez fizemos o teste ANOVA que nos indicou a impossibilidade de agregar os dados visto que podemos concluir com uma probabilidade de erro tipo I de 5% existirem diferenças significativas entre as amostras, uma vez que $p < 0,05$ (Ver Tabela 7 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 21).

Figura 12 – Distribuição Gráfica da Variável: Dois Candidatos com Qualificação Académica



Apesar de não podermos agregar os dados das nossas amostras, verificamos que a capacidade técnica para o desempenho da função é o facto considerado mais importante para as duas amostras, seguido do conhecimento da organização, do *curriculum* e por último o facto de pertencer ou não à família. O que separa estas duas amostras é a importância dada a pertencer à família. Para 54,17% das empresas estudadas *online*, pertencer à família é irrelevante, enquanto para as empresas mais antigas (questionário em suporte físico) este critério é importante em 41,67% dos casos e muito importante para 16,67% dos inquiridos.

Quadro 1 – Perante dois candidatos com formação académica equiparada, que outros atributos adotaria para a tomada de decisão.

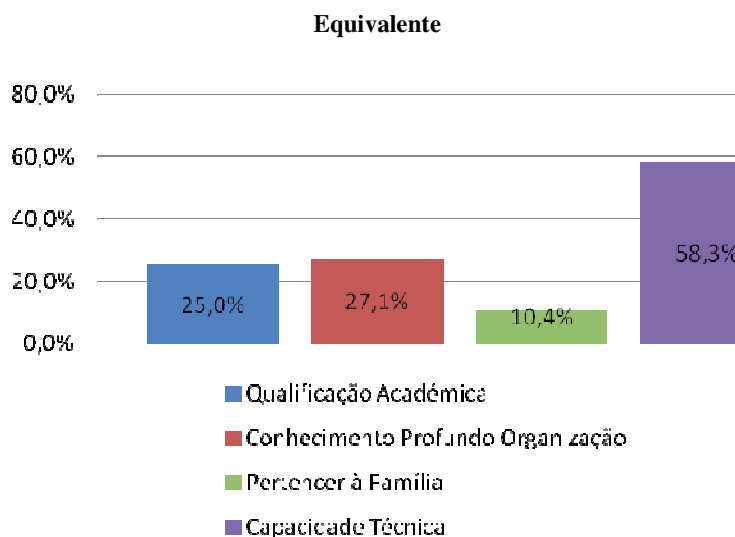
Formação Académica Equiparada	PAPEL				ONLINE			
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Outros Atributos								
Curriculum	25,00%	62,50%	4,17%	8,33%	12,50%	25,00%	29,17%	33,33%
Conhecimento Profundo Organização	37,50%	33,33%	25,00%	4,17%	25,00%	33,33%	33,33%	8,33%
Pertencer à Família	16,67%	41,67%	25,00%	16,67%	8,33%	20,83%	16,67%	54,17%
Capacidade Técnica	54,17%	45,83%	0,00%	0,00%	54,17%	20,83%	20,83%	4,17%

Procurámos ainda estudar a correlação entre estas variáveis, mas não conseguimos encontrar correlações estatisticamente significativas (Ver Tabela 8 - Correlações Questão 21).

Seguindo o mesmo raciocínio, procurámos avaliar dois candidatos com experiência profissional equivalentes e inquirimos os participantes acerca da existência de outro (s) critério (s) que considerariam relevantes para a tomada de decisão relativamente à escolha do sucessor.

Fixando a experiência profissional, verificámos que, para esta amostra, a capacidade técnica para o desempenho da função continua a ser o critério mais valorizado, seguido do conhecimento da organização e da formação académica. Novamente, pertencer à família é apontado como o atributo menos importante, assumindo um papel significativo para apenas 10,4% dos participantes neste estudo.

Figura 13 - Distribuição Gráfica da Variável: Dois Candidatos com Experiência Profissional



Mais uma vez fizemos o teste ANOVA que nos indicou a impossibilidade de agregar os dados visto que com uma probabilidade de erro tipo I de 5% podemos concluir existirem diferenças significativas entre as amostras, dado que $p < 0,05$ (Ver Tabela 9 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 22).

Apesar de não podermos agregar os dados das nossas amostras, a capacidade técnica para o desempenho da função continua a ser o critério decisivo, seguido do conhecimento da organização. A diferença reside na formação académica isto é, para as empresas estudadas *online*, a formação académica é nada ou pouco importante em 37,50% dos casos, enquanto para as empresas que responderam ao inquérito por suporte físico, este critério é pouco ou nada importante 12,5% dos participantes.

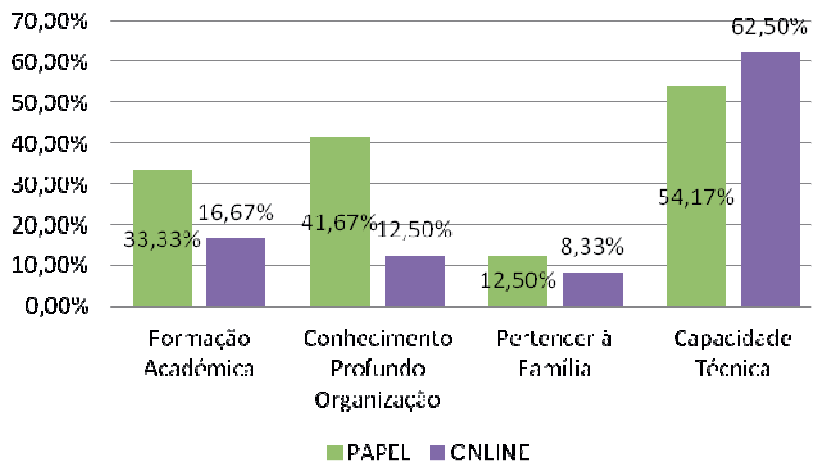
O conhecimento da organização assume maior relevância quando verificamos que é considerado irrelevante para 37,5% da amostra *online* vs. 12,5% dos inquiridos que o consideram muito importante. Para as respostas obtidas presencialmente, este atributo é importante para 45,83%, muito importante para 41,67% e irrelevante para 4,17% dos

participantes.

Quadro 2 - Perante dois candidatos com *curriculum* equiparado, que outros atributos adotaria para a tomada de decisão.

Curriculum Equivalente	PAPEL				ONLINE			
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Formação Académica	33,33%	54,17%	0,00%	12,50%	16,67%	45,83%	33,33%	4,17%
Conhecimento Profundo Organização	41,67%	45,83%	8,33%	4,17%	12,50%	33,33%	16,67%	37,50%
Pertencer à Família	12,50%	25,00%	50,00%	12,50%	8,33%	16,67%	29,17%	45,83%
Capacidade Técnica	54,17%	41,67%	0,00%	4,17%	62,50%	4,17%	20,83%	12,50%

Figura 14 - Distribuição Gráfica da Variável: Dois Candidatos com Experiência Profissional Equivalente (Amostras Separadas)



Procurámos ainda estudar a correlação entre estas variáveis mas não foram reveladas relações estatisticamente significativas (Ver Tabela 10 - Correlações Questão 22).

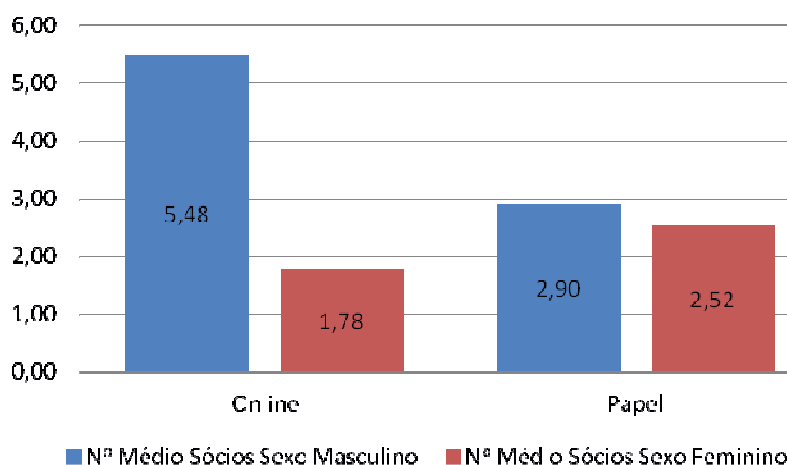
Assim, a formação académica e a experiência obtida fora da empresa familiar, apesar de valorizadas pelos líderes das organizações, não são determinantes na escolha do sucessor adequado.

4.4. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO 3

Finalmente procurámos responder à questão do género ser ou não um fator discriminatório na escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar.

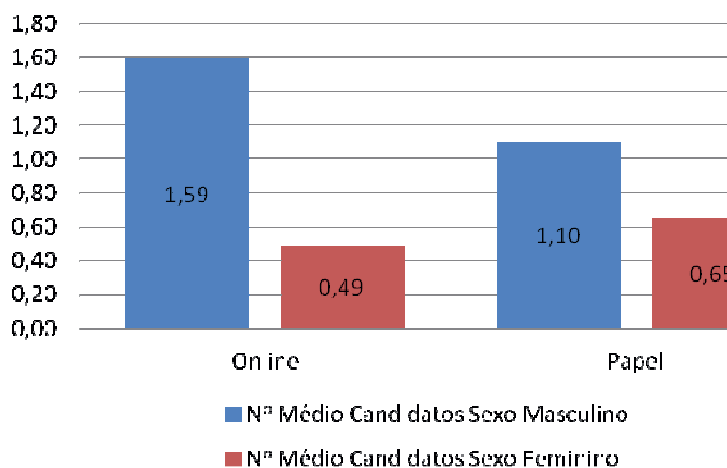
Em média, a maioria dos sócios das empresas representadas, são do sexo masculino, mas essa predominância é ainda mais evidente nas empresas estudadas *online*, onde este número médio passa para o triplo do número médio de sócios do sexo feminino.

Figura 15 - Distribuição Gráfica da Variável: N° Médio de Sócios (Amostras Separadas)



Também no que aos candidatos diz respeito, verificamos que a relação se mantém, isto é, os dados *online* revelam uma grande vantagem do sexo masculino, mas os dados recolhidos através de suporte físico mantém a relação de igualdade verificada no número médio de sócios.

Figura 16 - Distribuição Gráfica da Variável: N° Médio de Candidatos (Amostras Separadas)



A equivalência das amostras foi colocada à prova através do teste ANOVA que nos indicou a possibilidade de agregar os dados visto que com uma probabilidade de erro tipo I de 5%, podemos concluir que não existem diferenças significativas entre as médias das amostras, dado que $p > 0,05$ (Ver Tabela 11 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 4 e Tabela 12 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 16).

Perante estas duas variáveis, o número de candidatos à liderança e o sexo dos mesmos, realizámos um teste ANOVA a fim de avaliar a variabilidade entre grupos face à variabilidade dentro dos grupos. Assim, como a relação entre essas variabilidades é de 4,173 para os candidatos do sexo masculino e o nível de significância é de 0,001, podemos rejeitar a hipótese nula, o que significa que é pouco provável que o número médio de candidatos do sexo masculino seja igual para todos os grupos da população.

Já os candidatos do sexo feminino apresentam uma relação entre as variabilidades de 0,979 e um nível de significância de 0,462, o que significa que 97,9 vezes em 1.000, a hipótese nula é verdadeira, confirmando a igualdade entre as médias da população.

Quadro 3 – ANOVA N° Sócios do Sexo Feminino

ANOVA - N° Sócios Sexo Feminino						
		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
N° de candidatos do sexo masculino	Entre Grupos	22,024	8	2,753	4,173	0,001
	Nos grupos	35,627	54	0,660		
	Total	57,651	62			
N° de candidatos do sexo feminino	Entre Grupos	3,238	8	0,405	0,979	0,462
	Nos grupos	22,318	54	0,413		
	Total	25,556	62			

Concluimos assim que no conjunto das duas amostras recolhidas, o número de candidatos do sexo masculino é influenciado pelo número total de candidatos existente, mas a mesma relação não se verifica para os candidatos do sexo feminino.

De seguida, utilizámos a metodologia correlacional (r de Spearman) entre as afirmações que foram colocadas aos participantes a fim de obter o seu grau de concordância com as mesmas (Ver Tabela 13 - Correlações Não Paramétricas Questão 28).

Em primeiro lugar, podemos afirmar que, em média, todos os participantes discordavam com as afirmações apresentadas e que apenas, os participantes *online* afirmaram concordar com a frase “A gestão da empresa será diferente consoante sejam mulheres ou homens a assumir a gestão de topo”.

Questionámo-nos sobre possíveis razões para esta diferença nas respostas. Ocorrem-nos as características dos próprios inquiridos, e a possibilidade de haver predomínio de homens a responder ao questionário *online*. Outra explicação possível prende-se com o facto dos inquiridos via *online*, não terem tido qualquer contacto com a autora desta tese e à

partida, não haver ninguém por perto que pudesse limitar ou influenciar a resposta. Nas respostas obtidas em suporte físico, apesar de se ter tentado reduzir o máximo possível, o contacto com a autora, existiam outras pessoas na sala que também estava a responder ao inquérito e que estavam sentadas ao lado, à frente e atrás de cada participante. É de salientar ainda que quem convidou à resposta ao questionário foi uma mulher, que organizava a sessão de trabalhos.

Verificou-se a existência de uma correlação forte positiva entre a variável *“As funções de gestão de topo nesta empresa implicam um contexto difícil, que torna mais complicado o desempenho das mesmas funções por uma mulher”* e a variável *“A lealdade dos clientes e fornecedores da empresa pode ser afetada se a escolha do sucessor incidir numa mulher”* ($n=48$, $r=.514$, $p.05$), assim, como entre a variável *“As funções de gestão de topo nesta empresa implicam um contexto difícil, que torna mais complicado o desempenho das mesmas funções por uma mulher”* e a variável *“Em situações de crise, a nomeação de um líder masculino permite mais facilmente restaurar o nível de confiança no futuro da organização”* ($n=48$, $r=.665$, $p.05$).

Verificámos ainda a existência de uma correlação forte positiva entre a variável *“Os homens têm mais facilidade em equilibrar a vida familiar com a vida profissional”* e a variável *“As funções de gestão de topo nesta empresa implicam um contexto difícil, que torna mais complicado o desempenho das mesmas funções por uma mulher”* ($n=48$, $r=.507$, $p.05$), assim como entre a variável *“A gestão das empresas implica gerir vários conflitos, para os quais as mulheres estão menos preparadas”* e a variável *“A lealdade dos clientes e fornecedores da empresa pode ser afetada se a escolha do sucessor incidir numa mulher”* ($n=48$, $r=.507$, $p.05$).

Finalmente, foi ainda detectada uma correlação forte positiva entre a variável *“A gestão das empresas implica gerir vários conflitos, para os quais as mulheres estão menos preparadas”* e a variável *“Em situações de crise, a nomeação de um líder masculino permite mais facilmente restaurar o nível de confiança no futuro da organização”* ($n=48$, $r=.517$, $p.05$), assim como entre a variável *“A gestão das empresas implica gerir vários*

conflitos, para os quais as mulheres estão menos preparadas” e a variável “As funções de gestão de topo nesta empresa implicam um contexto difícil, que torna mais complicado o desempenho das mesmas funções por uma mulher.” (n=48, r=.620, p.05).

Assim, podemos concluir que, para a amostra recolhida, o número de candidatos do sexo masculino está positivamente relacionado com o número de candidatos existentes e que esta relação não se verifica para o número de candidatas. Apesar de a grande maioria dos inquiridos não admitir a existência de uma tendência para o favorecimento do sexo masculino, os números mostram essa tendência. O número de candidatos nas empresas mais recentes (empresas estudadas *online*), é três vezes superior, em média, ao número de candidatas. Esta diferença não é tão acentuada nas empresas mais antigas, o que poderá estar relacionado com o grau de profissionalização da gestão das organizações.

Nas empresas onde a diferença entre candidatos e candidatas é mais evidente, verifica-se também que é consensual a crença na existência de estilos de liderança diferentes entre homens e mulheres.

Curiosamente, ao contrário do que apontava a investigação já produzida, que refere que em contextos adversos há preferência por mulheres para a gestão (Ryan, 2007), na nossa amostra a escolha de um homem é tida como uma justificação para manter a lealdade entre clientes e fornecedores, assim como a manutenção do nível de confiança no futuro da organização.

Adicionalmente, a maior disponibilidade atribuída aos homens no que à vida familiar diz respeito, contribui para a perceção de que estes estão mais aptos para a gestão de situações difíceis e de conflitos.

Assim, podemos concluir que apesar de não ser admitido pelos participantes do nosso estudo, o sexo parece continuar a influenciar a decisão na escolha do sucessor.

5. CONCLUSÕES

Numa análise inicial, parece-nos que embora não seja admitido, é importante que o sucessor seja encontrado na família. Isto é, os nossos inquiridos são pessoas que receberam ou que irão receber a liderança e como tal, é natural que não assumam que pertencer à família seja um critério relevante, visto que isso poderia levar a questionar as suas capacidades e o mérito da sua escolha. Porém, os dados revelam também que mais de 80% dos candidatos considerados para a sucessão pertencem à família, o que nos indica a relevância ainda que indireta deste critério, confirmando assim a investigação já produzida, nomeadamente a existência de um nepotismo positivo (Padgett et al., 2015; Mhatre et al., 2012; Denison et al., 2004).

Em resposta à nossa primeira questão de investigação, podemos afirmar que, para a amostra estudada, a formação académica e a capacidade técnica são os atributos procurados num candidato à liderança (sendo que a formação académica está positivamente correlacionada com o *curriculum* e a capacidade técnica é positivamente influenciada pelo conhecimento da organização), e que este deverá ser procurado inicialmente no seio da família.

Em resposta à segunda questão de investigação, verificamos que perante dois candidatos com qualificação académica equiparada, o critério decisor será a capacidade técnica para desempenhar a sua função. Do mesmo modo, quando considerados dois candidatos fora da empresa com qualificação académica equiparada, ou perante dois candidatos com experiência profissional equivalente dentro da organização ou ainda perante dois candidatos pertencentes à família, a capacidade técnica para desempenhar a sua função é sempre considerada, para a amostra estudada, o critério mais importante na decisão.

Possuir experiência profissional adequada, conhecer a organização, ter experiência de trabalho noutras empresas ou pertencer à família, são fatores que os participantes deste estudo não consideram que afetem de forma significativa a escolha de um candidato. Estas conclusões são muito interessantes na medida em que a competência técnica resulta também da formação e da experiência que se tem dentro e fora da empresa. O estudo “The

European Family Business Barometer” (EFB-KPMG, 2015) aponta a experiência profissional e a qualificação académica, como sendo pontos fortes na preparação e treino do candidato à liderança. As respostas ao nosso questionário sugerem uma visão mais limitada, em que a experiência e o conhecimento adquiridos noutras organizações, nomeadamente métodos de trabalho e processos de busca das melhores práticas numa determinada indústria, procurando um melhor desempenho não são valorizados da mesma forma.

Finalmente, a terceira questão de investigação procurava determinar se o género seria um fator discriminatório na escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar.

Os participantes no nosso estudo discordaram, em média, de todas as afirmações expostas que evidenciavam diferenças entre géneros, com exceção da afirmação “A gestão da empresa será diferente consoante sejam mulheres ou homens a assumir a gestão de topo”. Perante esta afirmação os participantes *online* concordam que existem diferenças no estilo de liderança, porém não consideram que essas diferenças beneficiem um género em relação ao outro (discordaram das restantes afirmações que evidenciavam vantagens da liderança masculina).

Face aos resultados obtidos, parece-nos existir a possibilidade de o género ser um fator discriminatório na escolha do sucessor à liderança de uma empresa familiar.

5.1. IMPLICAÇÕES

A amostra estudada não assume diretamente os resultados de outras investigações que apontam para a nomeação do candidato familiar nos casos em que a qualificação é equiparada (Chengwei, et al., 2015), mas considera que pertencer à família é o critério base e que os restantes são aqueles que permitem escolher entre vários candidatos familiares. De facto, cerca de 84,5% dos candidatos pertencem à família. Assim, podemos estar perante uma situação em que os inquiridos optam por responder o que é socialmente aceite e assim

procuram diminuir a imagem de existir nepotismo na sucessão, em detrimento da meritocracia. Note-se que apenas 7,1% dos inquiridos assumiram a importância de pertencer à família e ainda assim a classificação dada foi apenas de importante. Também a experiência profissional foi apenas considerada importante e por cerca de 37,4% dos participantes.

Não atribuir particular importância ao *curriculum*, poderá limitar as mais-valias que se podem obter resultantes do desenvolvimento de competências noutras empresas. Isto poderá indicar uma visão algo limitada do que são algumas competências de gestão, especialmente relevantes num mundo VUCA [Volatilidade (volatility), incerteza (uncertainty), complexidade (complexity) e ambiguidade (ambiguity) das condições e situações gerais] que obriga a *mindsets* mais flexíveis e globais.

O nosso estudo procura contribuir para a discussão acerca da sucessão ser uma questão de mérito ou de nepotismo, e os resultados apurados para a amostra estudada apontam para a importância de pertencer à família, ainda que não seja assumida pelos inquiridos, que aliada aos restantes critérios procuram ajudar a escolher o melhor candidato de todos os elegíveis.

Esta questão do mérito vs. nepotismo, assim como a questão do género, são temas complexos de estudar. Através de um questionário, obtemos apenas a visão que os respondentes expressam sobre o que pretendem partilhar da realidade. Poderá existir uma dificuldade real em assumir aquilo que verdadeiramente pensam e sentem, sendo influenciados por aquilo que consideram ser as respostas socialmente aceitáveis no âmbito de um estudo académico. Quando alguém é questionado acerca da forma como reagiria em determinadas situações, normalmente responde com a sua “teoria de resposta” para aquela situação. Isto é, aquilo que considera ser a resposta socialmente aceite e correta. Todavia, esta pode diferir da sua reação prática quando colocado efetivamente na situação descrita (Argyris & Schön, 1974 CIT IN Infed by YMCA George Williams College). Daí a dificuldade em poder reconhecer que pertencer à família é o primeiro critério eliminatório.

A maioria dos inquiridos diz-se disponível para abrir o capital social da empresa a

peças que não pertencem à família. Estas conclusões retiradas da amostra estudada parecem ir no sentido da investigação produzida que aponta para que, à medida que a profissionalização da gestão das empresas familiares se vai tornando uma realidade, aumenta a probabilidade de perante situações onde não é reconhecido o talento necessário para a liderança nos descendentes, se escolha um sucessor externo à família. Porém, responder que se está disponível para o fazer é diferente de estar realmente disponível para o fazer, pelo que seria importante analisar em mais detalhe a realidade das empresas estudadas quanto à forma como equacionam recorrer a pessoas fora da família para efeitos de sucessão.

A amostra estudada discorda que os homens da família tenham maior facilidade em ganhar a confiança e o envolvimento dos colaboradores da empresa, não considerando assim o género como um facto discriminatório.

Do mesmo modo, consideram também que a escolha de uma sucessora não afetará a lealdade dos clientes e fornecedores da empresa. Não obstante, os inquiridos *online* admitiram que consideram que a gestão da empresa será diferente consoante sejam mulheres ou homens a assumir a liderança.

Estudadas as correlações entre as várias afirmações apresentadas no questionário, verificámos que não é confirmada esta concordância. Nomeadamente que a escolha de uma sucessora está positivamente correlacionada com a não afetação da lealdade dos clientes e fornecedores da empresa. A escolha de uma sucessora está ainda positivamente correlacionada com a crença de que homens e mulheres possuem capacidades de gestão diferentes. Os resultados obtidos apontam para a convicção de que as mulheres têm mais dificuldade ou que não serão as sucessoras ideais, e denunciam a dificuldade em assumi-lo.

A correlação positiva detectada na amostra obtida, entre a variável *“As funções de gestão de topo nesta empresa implicam um contexto difícil, que torna mais complicado o desempenho das mesmas funções por uma mulher”* e a variável *“A lealdade dos clientes e fornecedores da empresa pode ser afetada se a escolha do sucessor incidir numa mulher”*,

não aponta para as mesmas conclusões dos estudos já realizados que indicam a escolha de uma mulher para as funções de topo em situações de crise e de contexto adverso. Esta diferença de resultados (amostra vs. investigação produzida) pode dever-se a diferenças culturais, visto que o nosso estudo foi feito em Portugal, onde a população é tipicamente latina e como tal considerada mais protetora dos seus descendentes, mais fechada e tradicional do que a cultura anglo-saxónica, de onde vem o estudo que conclui “Think crisis, think female” (Ryan, 2007).

A nossa investigação aponta ainda para a confirmação do estereótipo de que em situações de contexto adverso, os homens conseguem transmitir um maior nível de confiança no futuro da empresa (correlação positiva entre a variável *“As funções de gestão de topo nesta empresa implicam um contexto difícil, que torna mais complicado o desempenho das mesmas funções por uma mulher”* e a variável *“Em situações de crise, a nomeação de um líder masculino permite mais facilmente restaurar o nível de confiança no futuro da organização”*).

Do mesmo modo, fica assim claro que os participantes deste estudo partilham do estereótipo de que para os homens é mais fácil equilibrar a vida familiar com a vida profissional (possivelmente porque têm companheiras a apoiá-los e a cuidar da família, libertando-os para se dedicarem à carreira), o que em contextos difíceis lhes permite maior dedicação ao trabalho (correlação forte positiva entre a variável *“Os homens têm mais facilidade em equilibrar a vida familiar com a vida profissional”* e a variável *“As funções de gestão de topo nesta empresa implicam um contexto difícil, que torna mais complicado o desempenho das mesmas funções por uma mulher”*).

A amostra estudada parece considerar que o candidato ideal deveria pertencer à família, possuir uma forte capacidade técnica para o desempenho da função, “associada” ao conhecimento da empresa e que, apesar de esta crença não ser explicitada, facilitaria a transição para uma nova liderança se o sucessor fosse do sexo masculino.

Estas conclusões não são óbvias nem lineares uma vez que as respostas às perguntas

diretas não revelam estas crenças, as quais apenas foram encontradas através das correlações realizadas. Através das questões indiretas, conseguimos detetar indícios de preferências e opções que não coincidem com as respostas anteriores e que indicam decisões e opções diferentes. Assim, ainda que não seja assumida a preferência por um sucessor da família e do sexo masculino, as nossas conclusões apontam nesse sentido e parecem ainda apontar para que a sucessão ainda seja mais uma questão de nepotismo do que de mérito.

5.2. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

No presente estudo procurámos contribuir para o conhecimento do que determina a sucessão numa empresa familiar, nomeadamente o mérito ou o nepotismo. Testámos vários critérios que considerámos serem os que, com base na investigação existente, poderiam determinar a escolha do sucessor. Todavia o sentido das respostas leva-nos a crer que ainda existe resistência em revelar aquilo que influencia de facto a decisão. Possivelmente, ouvir observadores externos ao processo sobre os critérios relevantes, poderia ser uma forma de distinguir o impacto da “teoria de resposta” face à “teoria em uso”.

Consideramos agora que teria sido relevante alguma caracterização demográfica dos respondentes para se apurar se existem diferenças significativas entre as respostas em função do género, da idade e da área de formação. Talvez ajudasse a compreender as diferenças de resposta entre amostras *online* e em suporte físico e as razões pelas quais nem sempre pudemos agregar os dados. Considerámos que ter um questionário tão breve quanto possível, permitir-nos-ia elevar a taxa de resposta e diminuir a taxa de desistência e como tal concentrámo-nos nas questões de investigação a que nos propusemos responder.

Seria muito importante se em futuros estudos, a questão de género fosse abordada de um modo mais específico, nomeadamente procurando avaliar se nos casos em que as

empresas são fundadas e geridas por mulheres, o processo de sucessão difere, nomeadamente se o número de candidatas à liderança aumenta ou se a probabilidade da decisão recair sobre uma mulher é maior do que nos casos em que as empresas são fundadas por homens.

Sugerimos ainda que seja aprofundada a questão da relevância de pertencer à família para as empresas mais jovens vs. as empresas mais antigas. Existe alguma relação entre a antiguidade da organização e a importância dada a que esta continue na família?

A taxa de natalidade tem vindo a descer, em 1970 rondava 20,8%, em 2000 era de 11,7%, em 2010 estava em 9,6% e em 2015 apresentava o valor de 8,3% (INE, 2016). O grau de profissionalização das empresas familiares cresce com a sua dimensão (Stewart & Hitt, 2012), o que aliado à tendência decrescente da natalidade leva a que vários líderes percebam que para que o seu negócio continue a crescer e possa ser transmitido à geração seguinte, terá que ser dada a oportunidade a pessoas externas à família de ocuparem os lugares de topo da gestão, pois caso contrário, não é realista pensar que o líder terá filhos suficientes para ocupar todos os lugares estratégicos da organização. Por outro lado, como refere Wayne Rivers, cofundador e presidente do “Family Business Institute”, num artigo recentemente publicado no “The Wall Street Journal”, cada vez mais os pais “permitirão” que os seus filhos façam as suas próprias opções de carreira, o que significa que nem todos quererão seguir o negócio familiar, o que reduz ainda mais o leque de escolha para o cargo de sucessor... Finalmente, nem sempre os administradores dos negócios familiares pretendem esperar que a geração seguinte esteja pronta e disposta a tomar as rédeas do negócio, para deixarem a vida ativa e usufruir enquanto podem dos frutos do seu sucesso (Rivers, 2016).

Vivemos em Portugal, um período em que o poder político e a sua produção legislativa – própria, através por exemplo do sistema de quotas, mas também na transposição de diretivas europeias – reflete uma exigência social tendente à igualdade de géneros. Trata-se de um problema de capital humano e de captura de talento. Num contexto

em que o talento é fundamental para manter a competitividade, a sucessão deve ser encarada como uma oportunidade para renovar a liderança e assim contribuir para o reforço da competitividade da organização.

Manter a sucessão como uma questão de nepotismo com base no género e na pertença à família, é um desperdício de talento. Neste mundo VUCA, desperdiçar talento pode ser fatal para o futuro do negócio familiar. Cada vez mais, os líderes das empresas deverão interiorizar que as suas empresas só podem crescer se rodearem de pessoas talentosas que fomentem esse crescimento. Se por um lado procuram captar e reter o talento e por outro lado limitam o crescimento e desenvolvimento desse talento com base em critérios de pertença à família e de sexo, acabarão por afastar as pessoas mais inovadoras, profissionais e talentosas. Resta-nos fazer tudo o que estiver ao nosso alcance de modo a contribuir para que seja interiorizado o conceito de que o nepotismo, a pertença à família e ainda o género, são critérios muito limitadores e redutores.

“Progress is about change, people who cannot change their minds, cannot change anything”

JOHN BERNARD SHOU

6. ANEXOS

Ilustração 1 – Family Business Across Europe: Percentage of Total of Companies

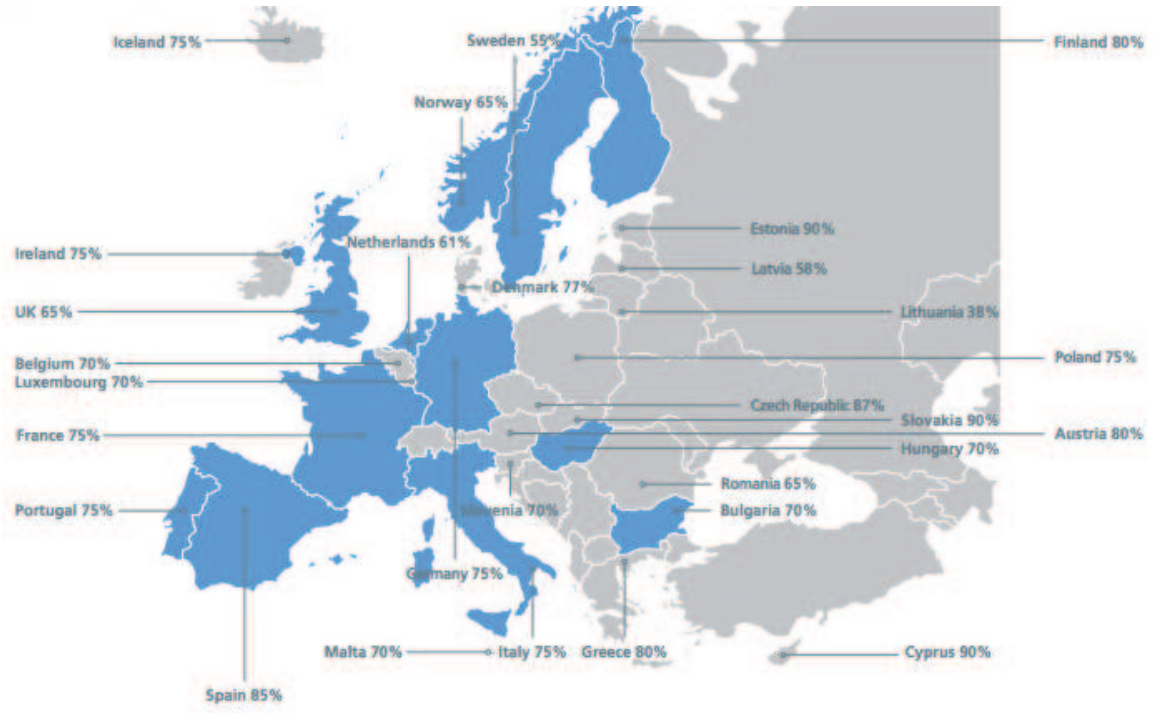


Ilustração 2

População residente, estimativas a 1 de Janeiro: total e por sexo

Indivíduo

Grupos/Países	Sexo					
	Total		Homens		Mulheres	
Anos	1960	± 2015	1960	± 2015	1960	± 2015
UE28 - União Europeia (28 Países)	406 731 754	508 450 856	0	248 212 264	0	260 238 592
DE - Alemanha	55 257 088	81 197 537	25 911 727	39 835 457	29 345 361	41 362 080
AT - Áustria	7 030 385	8 576 261	3 273 218	4 194 965	3 757 167	4 381 296
BE - Bélgica	9 128 824	11 258 434	4 477 933	5 536 256	4 650 891	5 722 178
BG - Bulgária	7 829 246	7 202 198	3 908 203	3 502 015	3 921 043	3 700 183
CY - Chipre	572 000	847 008	0	411 825	0	435 183
HR - Croácia	4 127 422	4 225 316	0	2 039 227	0	2 186 089
DK - Dinamarca	4 565 455	5 659 715	2 264 558	2 811 014	2 300 897	2 848 701
SK - Eslováquia	3 969 682	5 421 349	1 941 448	2 642 328	2 028 234	2 779 021
SI - Eslovénia	1 580 535	2 062 874	0	1 022 229	0	1 040 645
ES - Espanha	30 327 000	46 449 565	14 831 040	22 826 546	15 495 960	23 623 019
EE - Estónia	1 206 362	1 313 271	532 034	614 389	674 328	698 882
FI - Finlândia	4 413 046	5 471 753	2 124 665	2 691 863	2 288 381	2 779 890
FR - França	45 464 797	66 415 161	22 046 611	32 180 169	23 418 186	34 234 992
GR - Grécia	8 300 399	10 858 018	4 015 284	5 268 390	4 285 115	5 589 628
HU - Hungria	9 961 044	9 855 571	4 804 043	4 695 779	5 157 001	5 159 792
IE - Irlanda	2 835 500	4 628 949	1 429 000	2 287 083	1 406 500	2 341 866
IT - Itália	50 025 500	60 795 612	24 498 900	29 501 590	25 526 600	31 294 022
LV - Letónia	2 104 128	1 986 096	0	911 207	0	1 074 889
LT - Lituânia	2 755 600	2 921 262	0	1 346 257	0	1 575 005
LU - Luxemburgo	313 050	562 958	154 572	281 972	158 478	280 986
MT - Malta	327 200	429 344	0	214 735	0	214 609
NL - Países Baixos	11 417 254	16 900 726	5 686 152	8 372 858	5 731 102	8 527 868
PL - Polónia	29 479 900	38 005 614	14 226 100	18 397 163	15 253 800	19 608 451
PT - Portugal	8 826 040	10 374 822	4 222 790	4 923 666	4 603 250	5 451 156
UK - Reino Unido	52 200 000	64 875 165	25 200 000	31 947 040	27 000 000	32 928 125
CZ - República Checa	9 637 840	10 538 275	4 696 688	5 176 927	4 941 152	5 361 348
RO - Roménia	18 319 210	19 870 647	0	9 707 074	0	10 163 573
SE - Suécia	7 471 345	9 747 355	3 727 770	4 872 240	3 743 575	4 875 115
IS - Islândia	173 855	329 100	87 773	165 186	86 082	163 914
MC - Mónaco	0	0	0	0	0	0
NO - Noruega	3 567 707	5 166 493	1 777 758	2 599 202	1 789 949	2 567 291
CH - Suíça	5 295 500	8 237 666	2 565 100	4 073 880	2 730 400	4 163 786
US - Estados Unidos da América	180 671 158	0	89 319 511	0	91 351 647	0
JP - Japão	93 419 000	0	45 878 000	0	47 541 000	0

Dados obtidos em www.pordata.pt a 19-03-2016

População residente, estimativas a 1 de Janeiro: total e por sexo

Fontes de Dados: Eurostat | NU | Institutos Nacionais de Estatística - Recolha de Dados Rapid, Joint, Nowcast

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2016-02-26

Simbologia

± Quebra de Série

... Confidencial

// Não Aplicável ou Zero ou Zero por

- Ausência de Valor

N Valor Negligenciável

Pro Valor provisório

x Valor não disponível

f Valor previsto

Rv Valor revisto

s Valor estimado

Pre Valor preliminar

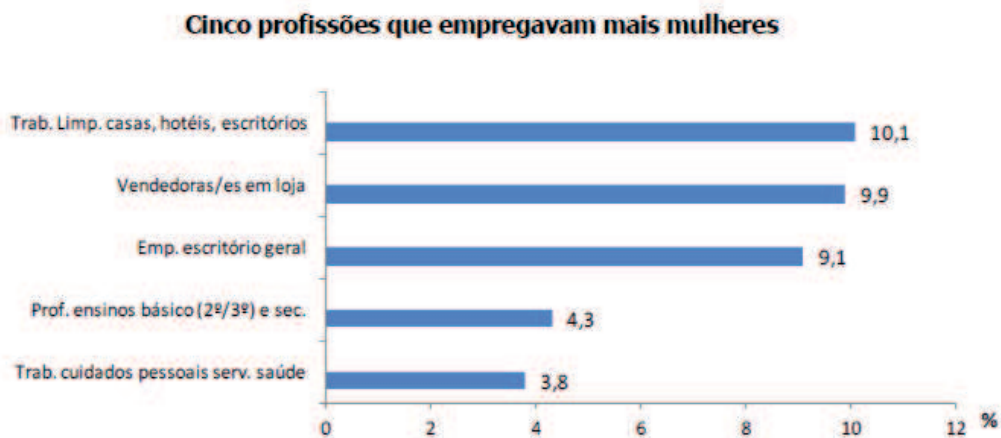
e Dado inferior a metade do módulo da unidade utilizada

§ Dado com coeficiente de variação elevado

(R) Dados rectificadados pela entidade responsável

u Valor incerto ou não confiável

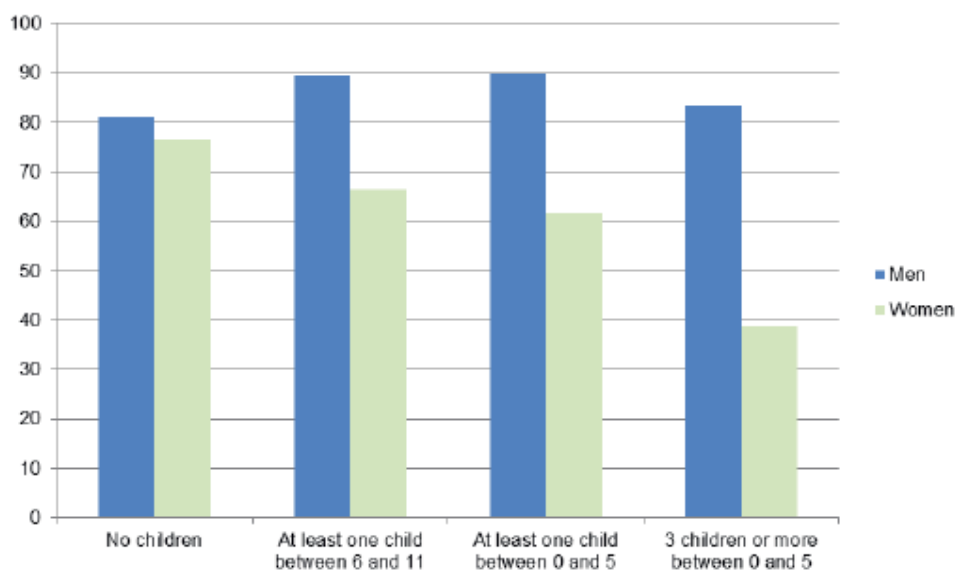
Ilustração 3 – Cinco Profissões que Empregam Mais Mulheres



(INE, 2013)

Ilustração 4 – Employment Rate According to the Parental Status (aged 25-49) - 2011

(Difference in percentage points in employment rates with the presence of one child under 12 and without the presence of any children)



Source : Eurostat, European Labour Force Survey, annual averages.

Ilustração 5 – Principais Indicadores Económicos por Forma Jurídica, Dimensão e Localização da Sede (NUTS II; 2012)

		Empresas		Pessoal ao Serviço		VVM		VABpm		Gastos com Pessoal	
		Nº	% Total	Nº	% Total	10º EUR	% Total	10º EUR	% Total	10º EUR	% Total
Total empresas não financeiras		1 062 792		3 511 666		325 370		75 966		47 454	
Forma jurídica	Empresas Individuais	709 171	66,7	316 349	23,2	15 190	4,7	5 931	7,8	1 273	2,7
	Sociedades	353 611	33,3	2 695 317	76,8	310 680	95,3	70 035	92,2	46 181	97,3
Dimensão	PME	1 061 767	99,9	2 742 643	78,1	187 660	57,6	45 390	59,7	30 397	64,1
	Micro	1 019 494	95,9	1 574 424	44,8	60 664	18,6	15 593	20,5	9 432	19,9
	Pequenas	36 645	3,4	689 143	19,6	61 953	19,0	14 290	18,8	10 727	22,6
	Médias	5 628	0,5	499 076	14,2	65 044	20,0	15 617	20,4	10 238	21,6
Localização (NUTS II)	Grandes	1 016	0,1	769 023	21,9	139 210	42,4	30 579	40,3	17 066	35,9
	Norte	347 939	32,7	1 161 905	33,1	89 199	27,4	20 651	27,4	13 789	29,0
Localização (NUTS II)	Centro	230 274	21,7	653 964	18,6	51 916	15,9	11 915	15,7	7 571	16,0
	Lisboa	309 136	29,1	1 239 802	35,3	154 905	47,5	35 875	47,2	21 195	44,7
Localização (NUTS II)	Açores	75 540	7,1	189 033	5,4	14 312	4,4	3 142	4,1	2 063	4,3
	Alentejo	54 808	5,2	135 025	3,8	6 342	1,9	1 791	2,4	1 270	2,7
	R.A. Açores	24 659	2,3	64 061	1,8	4 747	1,5	1 040	1,4	701	1,5
	R.A. Madeira	20 526	1,9	67 856	1,9	4 449	1,4	1 356	1,8	895	1,9

(INE, 2014, *Empresas em Portugal 2012*, INE)

Ilustração 6 – Quem Somos? – Os Associados mais Antigos

QUEM SOMOS? – OS ASSOCIADOS MAIS ANTIGOS

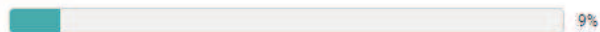


ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES 2016 | AEF © 2016

Ilustração 7 - Questionário

A Sucessão nas Empresas Familiares

Bem-vindo ao Questionário "A Sucessão nas Empresas Familiares"



O meu nome é Liliana Dinis, sou aluna de mestrado da Universidade Católica Portuguesa e estou a investigar a sucessão nas empresas familiares.

Venho assim, solicitar alguns minutos do seu tempo para o preenchimento do seguinte questionário. Dada a natureza do mesmo, o ideal seria que fosse preenchido pelo/a director/a geral da empresa, assim como os sócios da mesma.

Trata-se de um estudo meramente académico, e é garantida a total confidencialidade das informações prestadas, visto que a análise da informação será feita de forma agregada.

Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade, e fico ao seu dispor para qualquer dúvida ou comentário, através do email "lilianadinis@iol.pt".

Com os melhores cumprimentos,
Liliana Dinis

A Sucessão nas Empresas Familiares

Caracterização



- * 1 Qual a sua posição na empresa?
- Gerente
 - Director geral / gestor de topo
 - Quadro intermédio
- * 2 Qual o número de trabalhadores da empresa?
- Até 5 trabalhadores
 - De 6 a 10 trabalhadores
 - De 11 a 50 trabalhadores
 - De 51 a 250 trabalhadores
 - Mais de 251 trabalhadores

* **3** Qual o número de sócios da empresa?

- 1 Sócio
- 2 a 4 Sócios
- 5 a 7 Sócios
- Mais de 7 sócios

* **4** Caracterize, por género, os sócios da empresa:

Número de sócios do sexo masculino

Número de sócios do sexo feminino

* **5** Existe algum laço familiar entre os sócios da empresa?

- Sim
- Não



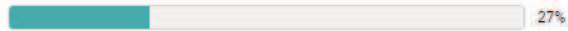
Ant.



Seg.

A Sucessão nas Empresas Familiares

Empresa familiar



* 6 Qual o número de sócios que pertencem à mesma família?

- Todos
- Metade ou mais
- Menos de metade

* 7 O capital social é detido, ainda que em parte, pela família fundadora da empresa?

- Sim
- Não



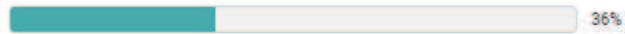
Ant.



Seg.

A Sucessão nas Empresas Familiares

Empresa familiar II



* 8 Qual a percentagem do capital social que não pertence aos sócios familiares?

- Zero
- Até 25%
- De 25,1% a 50%
- De 50,1% a 75%
- Mais de 75,1%

* 9 Há quantas gerações pertence a empresa à família?

- Está na primeira geração
- Está na segunda geração
- Está na terceira geração
- Está há quatro ou mais gerações

- * 10 Existem outros membros da família a trabalhar na empresa?
- Sim
- Não
- * 11 Existem membros da família, do género feminino, a trabalhar na empresa?
- Sim
- Não
- * 12 Existem membros da família, do género feminino, em lugares de gestão de topo da organização?
- Sim
- Não



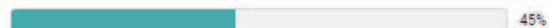
Ant.



Seg.

A Sucessão nas Empresas Familiares

A Sucessão



- * 13 A sua empresa já passou por um processo de sucessão empresarial?
- Sim, e esse processo já se encontra concluído
- Sim, encontra-se actualmente em processo de sucessão
- Não, mas irá ocorrer em breve
- Não, nem estará para breve



Ant.



Seg.

A Sucessão nas Empresas Familiares

A sucessão II



* 14 Quantos candidatos existiam/existem à liderança?

- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

* 15 Quantos dos candidatos pertencem à família?

- Menos de metade
- Metade
- Mais de metade
- Todos

* 16 Caracterize, por género, os candidatos à liderança da empresa:

Nº candidatos do sexo masculino

Nº candidatos do sexo feminino



Ant.



Seg.

A Sucessão nas Empresas Familiares

A sucessão III



- * 17 Ordene, por importância, os atributos que considera mais relevantes na escolha de um candidato:

	Irrelevante	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Pertencer à família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação académica adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir um conhecimento profundo da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir experiência profissional em outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade técnica para desempenhar a função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro. Especifique:

- * 18 Qual a sua posição em relação ao processo de sucessão empresarial?

- Sou aquele que entregará ou entregou a liderança
- Sou aquele que recebeu ou sou candidato a receber a liderança
- Outro (especifique)



Ant.



Seg.

A Sucessão nas Empresas Familiares

A escolha do sucessor



* 19 O sucessor deve ser encontrado (ordene por importância):

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Na família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fora da família e fora do quadro de colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fora da família, mas no quadro de colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passará pela venda da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro. Especifique:

* 20 Com a escolha do sucessor, o que pretende a empresa assegurar? (ordene por importância)

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Continuidade e crescimento da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lealdade ao líder cessante, continuidade da visão do líder cessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantia de apoio à família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reestruturação e reorientação da empresa para uma nova visão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro. Especifique:

- * 21 Tendo dois candidatos com ***qualificação académica equiparada***, que outro(s) critérios adoptaria para tomar a sua decisão?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Possuir experiência profissional em outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir um conhecimento profundo da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertencer à família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade técnica para desempenhar a sua função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro. Especifique:	<input type="text"/>			

- * 22 Tendo dois candidatos com ***experiência profissional equivalente fora da empresa***, que outro(s) critérios adoptaria para tomar a sua decisão?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Formação académica adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertencer à família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir um conhecimento profundo da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade técnica para desempenhar a sua função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro. Especifique:	<input type="text"/>			



Ant.



Seg.

A Sucessão nas Empresas Familiares

A escolha do sucessor II



- * 23 Tendo dois candidatos com experiência profissional equivalente dentro da empresa, que outro(s) critérios adoptaria para tomar a sua decisão?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Formação académica adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertencer à família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir experiência profissional em outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade técnica para desempenhar a sua função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro. Especifique:

- * 24 Tendo dois candidatos pertencentes à família, que outro(s) critérios adoptaria para tomar a sua decisão?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Possuir experiência profissional em outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação académica adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir um conhecimento profundo da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade técnica para desempenhar a sua função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro. Especifique:

* 25 Tendo dois candidatos ***cuja capacidade técnica para o desempenho da sua função fosse equiparada*** que outro(s) critérios adoptaria para tomar a sua decisão?

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Possuir um conhecimento profundo da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação académica adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir experiência profissional em outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertencer à família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro. Especifique:



Ant.



Seg.

A Sucessão nas Empresas Familiares

Conclusão



* 26 Estaria disponível para abrir o capital social da empresa a pessoas que não pertencem à família?

- Não
- Sim, sem dúvida
- Sim, mas em circunstâncias especiais. Por favor, especifique.

* 27 Estaria confortável com a escolha de um sucessor que não pertencesse à família?

- Não
- Sim, sem dúvida
- Sim, mas em circunstâncias especiais. Por favor, especifique.

Qual o grau de acordo com as seguintes afirmações?

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
As funções de gestão de topo nesta empresa implicam um contexto difícil, que torna mais complicado o desempenho das mesmas funções por uma mulher.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os homens da família têm mais facilidade em ganhar a confiança e o envolvimento dos colaboradores da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os homens têm mais facilidade em equilibrar a vida familiar com a vida profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A lealdade dos clientes e fornecedores da empresa pode ser afectada se a escolha do sucessor incidir numa mulher.

Em situações de crise, a nomeação de um líder masculino permite mais facilmente restaurar o nível de confiança no futuro da organização.

A gestão da empresa será diferente consoante sejam mulheres ou homens a assumir a gestão de topo.

A gestão das empresas implica gerir vários conflitos, para os quais as mulheres estão menos preparadas.

Ant.



Seg.

A Sucessão nas Empresas Familiares

Final



MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!



Ant.



Concluído

Tabela 1 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 17

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Q17.1: Ordenação, por importância, dos atributos que considera mais relevantes na escolha de um candidato: Formação académica adequada	Entre Grupos	,003	1	,003	,006	,941
	Nos grupos	57,956	97	,597		
	Total	57,960	98			
Q17.2: Ordenação, por importância, dos atributos que considera mais relevantes na escolha de um candidato: Possuir experiência profissional em outras empresas	Entre Grupos	2,396	1	2,396	2,355	,128
	Nos grupos	98,715	97	1,018		
	Total	101,111	98			
Q17.3: Ordenação, por importância, dos atributos que considera mais relevantes na escolha de um candidato: Possuir um conhecimento profundo da empresa	Entre Grupos	,277	1	,277	,298	,586
	Nos grupos	89,905	97	,927		
	Total	90,182	98			
Q17.4: Ordenação, por importância, dos atributos que considera mais relevantes na escolha de um candidato: Pertencer à família	Entre Grupos	,123	1	,123	,130	,720
	Nos grupos	91,958	97	,948		
	Total	92,081	98			
Q17.5: Ordenação, por importância, dos atributos que considera mais relevantes na escolha de um candidato: Capacidade técnica para desempenhar a função	Entre Grupos	,100	1	,100	,432	,512
	Nos grupos	22,405	97	,231		
	Total	22,505	98			

Tabela 2 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 19

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Importância de o sucessor ser encontrado na família	Entre Grupos	0,021	1	0,021	0,020	0,889
	Nos grupos	48,958	46	1,064		
	Total	48,979	47			
Importância de o sucessor ser encontrado fora da família, mas no quadro de colaboradores	Entre Grupos	6,021	1	6,021	8,278	0,006
	Nos grupos	33,458	46	0,727		
	Total	39,479	47			
Importância de o sucessor ser encontrado fora da família e fora do quadro de colaboradores	Entre Grupos	1,747	1	1,747	2,462	0,124
	Nos grupos	31,231	44	0,710		
	Total	32,978	45			
Importância de o sucessor passará pela venda da organização	Entre Grupos	0,840	1	0,840	1,010	0,320
	Nos grupos	35,738	43	0,831		
	Total	36,578	44			

Tabela 3 - Questão 19: Moda

O sucessor deve ser encontrado:	Válido Papel	Válido Online	Omisso Papel	Omisso Online	Moda Papel	Moda Papel
Na família	24	24	6	93	3	4
Fora da família, mas no quadro de colaboradores	26	24	6	93	3	3
Fora da família e fora do quadro de colaboradores	26	24	6	93	2	2
A sucessão passará pela venda da organização	26	24	6	93	1	1
Outro. Especifique:	26	24	6	93		

Tabela 4 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 20

ANOVA						
Com a liderança, o que pretende assegurar?		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Lealdade e continuidade da visão do líder cessante	Entre Grupos	0,574	1	0,574	0,509	0,479
	Nos grupos	50,703	45	1,127		
	Total	51,277	46			
Garantia do apoio à família	Entre Grupos	4,352	1	4,352	4,960	0,031
	Nos grupos	39,478	45	0,877		
	Total	43,830	46			
Continuidade e crescimento da empresa	Entre Grupos	1,883	1	1,883	3,088	0,086
	Nos grupos	27,437	45	0,610		
	Total	29,319	46			
Reestruturação e reorientação da empresa para uma nova visão	Entre Grupos	0,492	1	0,492	0,473	0,495
	Nos grupos	46,784	45	1,040		
	Total	47,277	46			

Tabela 5 – Correlações Questão 17

Correlações							
ONLINE			Q17.1	Q17.2	Q17.3	Q17.4	Q17.5
tau_b de Kendall	Q17.1: Formação académica adequada	Coef. de	1,000	,260*	,238*	0,017	,380**
		Sig. (bilateral)		0,011	0,024	0,867	0,001
		N	73	73	73	73	73
	Q17.2: Possuir experiência profissional em outras	Coef. de	,260*	1,000	0,049	0,062	0,179
		Sig. (bilateral)	0,011		0,624	0,524	0,094
		N	73	73	73	73	73
	Q17.3: Possuir um conhecimento profundo da	Coef. de	,238*	0,049	1,000	,317**	,266*
		Sig. (bilateral)	0,024	0,624		0,002	0,016
		N	73	73	73	73	73
	Q17.4: Pertencer à família	Coef. de	0,017	0,062	,317**	1,000	0,131
		Sig. (bilateral)	0,867	0,524	0,002		0,217
		N	73	73	73	73	73
	Q17.5: Capacidade técnica para desempenhar a função	Coef. de	,380**	0,179	,266*	0,131	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	0,094	0,016	0,217	
		N	73	73	73	73	73

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Tabela 6 - Correlações Questão 17 (Questionário em suporte físico)

Correlações							
PAPEL			Q17.1	Q17.2	Q17.3	Q17.4	Q17.5
tau_b de Kendall	Q17.1 Formação académica adequada	Coef. de Correlação	1,000	0,071	0,088	0,028	0,206
		Sig. (bilateral)		0,697	0,626	0,873	0,285
		N	26	26	26	26	26
	Q17.2: Possuir experiência profissional em outras empresas	Coef. de Correlação	0,071	1,000	0,281	0,321	-0,152
		Sig. (bilateral)	0,697		0,114	0,067	0,422
		N	26	26	26	26	26
	Q17.3: Possuir um conhecimento profundo da empresa	Coef. de Correlação	0,088	0,281	1,000	,345*	0,092
		Sig. (bilateral)	0,626	0,114		0,047	0,623
		N	26	26	26	26	26
	Q17.4: Pertencer à família	Coef. de Correlação	0,028	0,321	,345*	1,000	-0,320
		Sig. (bilateral)	0,873	0,067	0,047		0,083
		N	26	26	26	26	26
	Q17.5: Capacidade técnica para desempenhar a função	Coef. de Correlação	0,206	-0,152	0,092	-0,320	1,000
		Sig. (bilateral)	0,285	0,422	0,623	0,083	
		N	26	26	26	26	26

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Tabela 7 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 21

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Experiência profissional em outras empresas	Entre Grupos	9,188	1	9,188	10,489	0,002
	Nos grupos	40,292	46	0,876		
	Total	49,479	47			
Conhecimento profundo da empresa	Entre Grupos	1,021	1	1,021	1,190	0,281
	Nos grupos	39,458	46	0,858		
	Total	40,479	47			
Pertencer à família	Entre Grupos	6,750	1	6,750	6,583	0,014
	Nos grupos	47,167	46	1,025		
	Total	53,917	47			
Capacidade técnica para desempenhar a sua função	Entre Grupos	1,021	1	1,021	1,775	0,189
	Nos grupos	26,458	46	0,575		
	Total	27,479	47			

Tabela 8 - Correlações Questão 21

Correlações							
			Experiência profissional	Conhecimento da empresa	Pertencer à família	Capacidade técnica	Outros critérios
tau_b de Kendall	Experiência profissional	Coeficiente de Correlação Sig. (bilateral) N	1,000 48	0,074 0,553 48	-0,035 0,775 48	-0,045 0,728 48	0
	Conhecimento da empresa	Coeficiente de Correlação Sig. (bilateral) N	0,074 0,553 48	1,000 48	-0,033 0,791 48	-0,111 0,391 48	0
	Pertencer à família	Coeficiente de Correlação Sig. (bilateral) N	-0,035 0,775 48	-0,033 0,791 48	1,000 48	-0,079 0,539 48	0
	Capacidade técnica	Coeficiente de Correlação Sig. (bilateral) N	-0,045 0,728 48	-0,111 0,391 48	-0,079 0,539 48	1,000 48	0
	Outros critérios	Coeficiente de Correlação Sig. (bilateral) N	0	0	0	0	1

Tabela 9 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 22

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Qualificação académica	Entre Grupos	1,333	1	1,333	1,786	0,188
	Nos grupos	34,333	46	0,746		
	Total	35,667	47			
Conhecimento profundo da empresa	Entre Grupos	13,021	1	13,021	14,107	0,000
	Nos grupos	42,458	46	0,923		
	Total	55,479	47			
Pertencer à família	Entre Grupos	3,000	1	3,000	3,429	0,071
	Nos grupos	40,250	46	0,875		
	Total	43,250	47			
Capacidade técnica	Entre Grupos	1,021	1	1,021	1,085	0,303
	Nos grupos	43,292	46	0,941		
	Total	44,313	47			

Tabela 10 - Correlações Questão 22

Correlações						
			Qualificação académica	Conhecimento da empresa	Pertencer à família	Capacidade técnica
tau_b de Kendall	Qualificação académica	Coeficiente de Correlação	1,000	-0,059	0,168	-0,108
		Sig. (bilateral)		0,641	0,183	0,402
		N	48	48	48	48
	Conhecimento da empresa	Coeficiente de Correlação	-0,059	1,000	-0,020	-0,063
		Sig. (bilateral)	0,641		0,875	0,620
		N	48	48	48	48
	Pertencer à família	Coeficiente de Correlação	0,168	-0,020	1,000	-0,166
		Sig. (bilateral)	0,183	0,875		0,193
		N	48	48	48	48
	Capacidade técnica	Coeficiente de Correlação	-0,108	-0,063	-0,166	1,000
		Sig. (bilateral)	0,402	0,620	0,193	
		N	48	48	48	48

Tabela 11 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 4

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Nº Sócios sexo masculino	Entre Grupos	193,080	1	193,080	0,351	0,554
	Nos grupos	77517,129	141	549,767		
	Total	77710,210	142			
Nº Sócios sexo feminino	Entre Grupos	4,292	1	4,292	0,269	0,605
	Nos grupos	1976,533	124	15,940		
	Total	1980,825	125			

Tabela 12 - Teste ANOVA entre os dados recolhidos online e em suporte físico Questão 16

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Nº de candidatos à liderança da empresa, do sexo masculino	Entre Grupos	3,436	1	3,436	3,860	0,054
	Nos grupos	59,637	67	0,890		
	Total	63,072	68			
Nº de candidatos à liderança da empresa, do sexo feminino	Entre Grupos	0,365	1	0,365	0,911	0,343
	Nos grupos	26,795	67	0,400		
	Total	27,159	68			

Tabela 13 - Correlações Não Paramétricas Questão 28

		Correlações							
			Frase 1	Frase 2	Frase 3	Frase 4	Frase 5	Frase 6	Frase 7
rô de Spearman	Os homens da família têm mais facilidade em ganhar a confiança e o envolvimento dos colaboradores da empresa (Frase 1).	Coef. de Correlação Sig. (bilateral) N	1,000 48	0,258 0,076 48	0,112 0,450 48	,398** 0,005 48	,299* 0,039 48	0,110 0,458 48	,343* 0,018 47
	A lealdade dos clientes e fornecedores da empresa pode ser afectada se a escolha do sucessor incidir numa mulher (Frase 2).	Coef. de Correlação Sig. (bilateral) N	0,258 0,076 48	1,000 48	0,034 0,821 48	,388** 0,006 48	,514** 0,000 48	0,234 0,109 48	,507** 0,000 47
	A gestão da empresa será diferente consoante sejam mulheres ou homens a assumir a gestão de topo (Frase 3).	Coef. de Correlação Sig. (bilateral) N	0,112 0,450 48	0,034 0,821 48	1,000 48	,289* 0,046 48	0,128 0,384 48	0,130 0,378 48	-0,045 0,763 47
	Em situações de crise, a nomeação de um líder masculino permite mais facilmente restaurar o nível de confiança no futuro da organização (Frase 4).	Coef. de Correlação Sig. (bilateral) N	,398** 0,005 48	,388** 0,006 48	,289* 0,046 48	1,000 48	,665** 0,000 48	,428** 0,002 48	,571** 0,000 47
	As funções de gestão de topo nesta empresa implicam um contexto difícil, que torna mais complicado o desempenho das mesmas funções por uma mulher (Frase 5).	Coef. de Correlação Sig. (bilateral) N	,299* 0,039 48	,514** 0,000 48	0,128 0,384 48	,665** 0,000 48	1,000 48	,507** 0,000 48	,620** 0,000 47
	Os homens têm mais facilidade em equilibrar a vida familiar com a vida profissional (Frase 6).	Coef. de Correlação Sig. (bilateral) N	0,110 0,458 48	0,234 0,109 48	0,130 0,378 48	,428** 0,002 48	,507** 0,000 48	1,000 48	,393** 0,006 47
	A gestão das empresas implica gerir vários conflitos, para os quais as mulheres estão menos preparadas (Frase 7).	Coef. de Correlação Sig. (bilateral) N	,343* 0,018 47	,507** 0,000 47	-0,045 0,763 47	,571** 0,000 47	,620** 0,000 47	,393** 0,006 47	1,000 47

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

BIBLIOGRAFIA

- AEP, 2011. *Livro Branco da Sucessão em Portugal*.
- Ajzen, I., 1991. The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 179, p.50 (2).
- Alchian, A..W.S., 1988. The firm is dead: long live the firm: A review of Oliver Williamson's the economic institutions of capitalism. *Journal of Economic Literature*, 26, pp.65-79.
- Amatea, E.S..F.M.L., 1991. The impact of role stressors and personal resources on the stress experience of professional women. *Psychology of Women Quarterly*, 15, pp.419-30.
- Anon., 2012. *Strategy For Equality Between Women and Men*. Comissão Europeia.
- Argyris, C. & Schön, D., 1974. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Associação das Empresas Familiares, 2016. *www.empresasfamiliares.pt*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=291-desafios-colocados-as-empresas-familiares"](http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=291-desafios-colocados-as-empresas-familiares) <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=291-desafios-colocados-as-empresas-familiares> [Accessed 26 Março 2016].

-
- Barach, J.A..G.J..C.J.A..&.D.B.A., 1988. Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal os Small Business Management*, 26, pp.49-56.
 - Barnett, R.C., 1998. Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124-2, pp.125-82.
 - Baron, J., 2016. Why the 21st Century Will Belong to Family Businesses. *Harvard Business Review*, March.
 - Bart, C. & McQueen, G., 2013. Why Women Make Better Directors. *Int. J. Business Governance and Ethics*, 8, Nº 1, pp.93-99.
 - Baruch, G.K..B.R.C..R.C., 1983. Lifeprints: New patterns of love and work for today's women. *New York: New American Library*.
 - Becker, G.S., 1981. *A Treatise on the Family*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
 - Bergstrom, T.C., 1989. A Fresh Look at the Rotten Kid Theorem and other Household Mysteries. *Journal of Political Economy*, 97 No. 5, pp.1138-59.
 - Booth, A.N.P., 2012. Choosing to compete: How different are girls and boys? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81-2, pp.542-55.
 - Bruckmüller, S., Bruckmüller, S. & Branscombe, N.r., 2011. How Women End Up on the "Glass Cliff". *Harvard Business Review*.
 - Buchanan, M.J., 1975. *The Samaritan's Dilemma*. New York: Russell Sage Foundation.

-
- Carlock, R., 2016. <http://knowledge.insead.edu>. [Online] [Accessed 30 Novembro 2016].
 - Carney, M., Essen, M.V., Gedajlovic, E.R. & Heugens, P.P.M.A.R., 2015. What Do We Know About Private Family Firms? A Meta-Analytical Review. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, May, pp.513-44.
 - Castilla, E.J. & Benard, S., 2010. The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55, pp.543-76.
 - Chengwei, L., Dawn, E.L. & Chater, N., 2015. The Weakness of Strong Ties: Sampling Bias, Social Ties, and Nepotism in Family Business Succession. *The Leadership Quarterly*, 26, pp.419-35.
 - Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Litz, R., 2004. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), pp.335-54.
 - Chua, J.H..J.J.C.a.P.S., 1999. "Defining the family business by behavior." *Entrepreneurship theory and practice* 23, pp.19-40.
 - Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Bergiel, E.B., 2009. An Agency Theoretic Analysis of the Professionalizes Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, pp.355-72.
 - Comissão Europeia, 2012. *Strategy For Equality Between Women and Men*. Comissão Europeia.
 - Commission, E., 2012. *Communications from the commission to the european*

parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. European Commission.

- Daily, C.M. & Dollinger, M.J., 1992. An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally-Manged Firms. *Family Business Review*, 5 (2), pp.117-36.
- Dalton, D.R. & Kerner, I.F., 1983. Inside/outside succession and organizational size: The pragmatics of executive replacement. *Academy of Management Journal*, 26-4, pp.736-42.
- Denison, D., Lief, C. & Ward, J., 2004. Culture in Family.Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), pp.61-70.
- Dezsö, C.L..R.D.G, 2012. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management ournal*, 33, pp.1072-89.
- Dillman, D.A. et al., 2009. Response Rate and Measurement Differences in Mixed-mode Surveys: Using Mail, Telephone, Interactive Voice Response and the Internet. *Social Science Reserach*, 38, No. 1, pp.1-18.
- Eagly, A. & Johnson, B., 1990. Gender and Leadership Style: a Meta-Analysis. *Psychologocal Bulletin*, 108 (2), pp.233-56.
- EFB-KPMG, 2015. *European Family Business Barometer 2015*. Fourth Edition. European Family Businesses / KPMG.
- Eickelpasch, A. & Vogel, A., 2011. Determinants of the Export Behavior of

German Business Services Companies. *The Service Industries Journal*, 31 (4), pp.513-26.

- Eisenhardt, K.M., 1989a. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), pp.57-74.
- European Commission, 2012. *Gender balance in business leadership: a contribution to smart, sustainable and inclusive growth*. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels: Center for Public Leadership European Commission.
- European Commission, 2013. Equilíbrio de Género nos Conselhos de Administração. *Ficha informativa nacional*, Janeiro.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C., 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), pp.301-25.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C., 1985. Organizational forms and investment decisions. *Journal of Financial Economic*, 14, pp.101-09.
- Fishbein, M. & Ajzen, I., 1975. Belief, attitude, intention and behavior. An introduction to theory and research. *Addison-Wesley, New York*.
- Friedman, S.D..D.J..C.P.M., 1998. *Integrating work and life*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Ginsberg, A., 1994. Minding the Competition: From Mapping to Mastery. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15, pp.153-74.

-
- Gomez-Mejia, L.R..N.-N.M.G.I., 2001. The role of family ties en agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 1, pp.81-95.
 - Greenberger, E..O.R., 1993. Spouse, parent, worker: Role commitments and role-related experinces in the construction of adults´well-being. *Developmental Psychology*, 29-2, pp.181-97.
 - Greenhaus, J.H..P.S., 1999. Research on work, family and gender: Current status and future directions. In C.S. Thousand Oaks, ed. *Handbook of gender and work*. G.N. Pwell. pp.391-412.
 - Hausmann, R..T.L.D..B.Y..Z.S., 2012. *The Global Gender Gap Ondex 2012*. The World Economic Forum.
 - Helmich, D.L., 1974. Organizational Growth And Succession Patterns. *Academy of Management Journal*, 17, pp.771-75.
 - Helmich, D.L., 1974. Organizational growth and succession patterns. *Academy of Management Journal*, 17-4, pp.771-75.
 - Hochstim, J.R., 1967. A Critical Comparison of Three Strategies of Collecting Data from Households. *Journal of the American Statistical Association*, 62, pp.976-89.
 - Howorth, C. & Ali, Z.A., 2001. Family Business Succession in Portugal: An Examination of Case Studies in the Furniture Industry. *Family Business Review*, 14, Nº. 3, pp.231-44.
 - INE, 1991. INE.

-
- INE, 2013. *8 de Março: Dia Internacional da Mulher*. INE.
 - INE, 2013. *Destaque*. Lisboa: INE INE.
 - INE, 2013. *Dia Internacional da Mulher 2013*. INE.
 - INE, 2013. *Empresas em Portugal 2011*. Lisboa: INE.
 - INE, 2014. *Empresas em Portugal 2012*. INE.
 - INE, 2014. *Empresas em Portugal 2012*. Lisboa: INE.
 - INE, P., 2016. *Pordata*. [Online] Available at: [HYPERLINK](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527)
"http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527"
<http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527> [Accessed 11
Dezembro 2016].
 - Irene Mandl, 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report*. Final Report. Vienna: Austrian Institute for SME Research European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General.
 - Karra, N..T.P..P.N., November, 2006. Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.861-77.
 - Karra, N., Tracey, P. & Phillips, N., 2006. Altruismo and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, November, pp.861-77.
 - Kolvereid, L., 1996. Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47, p.21 (1).

-
- König, A., Kammerlander, N. & Enders, A., 2013. The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects The Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. *Academy of Management Review*, 38, No. 3, pp.418-41.
 - Krueger Jr., N.F., Reilly, M.D. & Carsrud, A.L., 1993. Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, pp.315-30.
 - Lazarus, R.S..F.S., 1984. Stress, appraisal, and coping. *New York: Springer*.
 - Leeuw, E.D.d., 2005. To Mix or Not to Mix Data Collection Modes in Surveys. *Journal of Official Statistics*, 21, No. 2, pp.233-55.
 - Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y. & Dino, R., 2005. The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp.313-30.
 - Majocchi, A., Bacchiocchi, E. & Mayrhofer, U., 2005. Firm Size, Business Experience and Export Intensity in SMEs: a Longitudinal Approach to Complex Relationships. *International Business Review*, 14, pp.719-38.
 - Marks, S.R., 1977. Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42, pp.921-36.
 - Marks, S.R..M.S.M., 1996. Multiple Roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58, pp.417-32.
 - McDonald, M.L. & Westphal, J.D., 2013. Access Denied: Low Mentoring of

Women and Minority First-Time Directors and its Negative Effects on Appointments to Additional Boards. *Academy of Management Journal*, 56, Nº 4, pp.1169-98.

- Mhatre, K.H., Riggio, R.E. & Riggio, H.R., 2012. *Nepotism and Leadership*. New York: Routledge: Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Miller, D., 1993. Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36, pp.644-59.
- Miller, D., Breton-Miller, I.L. & Scholnick, B., 2008. Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45:1, pp.51-78.
- Morck, R. & Yeung, B., 2003. Agency Problems in Large Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp.367-81.
- Obama, M., 2014. *Remarks by the First Lady at the Summit of the Mandela Washington Fellowship for Young African Leaders*. [Online] (obamawhitehouse.archives.gov) Available at: HYPERLINK "obamawhitehouse.archives.gov" obamawhitehouse.archives.gov [Accessed 20 Janeiro 2017].
- OECD, 2016. *Closing Gender Gaps in the Labour Markets of Emerging Economies: The Unfinished Job*. OECD.
- Ohlott, P.J., Ruderman, M.N. & McCauley, C.D., 1994. Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences. *Academy of Management Journal*, 37, No. 1, pp.46-67.

- Ohlott, P.J., Ruderman, M.N. & McCauley, C.D., 1994. Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences. *Academy of Management Journal*, 37, nº 1, pp.46-67.
- Padgett, M.Y., Padgett, R.J. & Morris, K.A., 2015. Perceptions of Nepotism Beneficiaries: The Hidden Price of Using a Family Connection to Obtain a Job. *Journal of Business and Psychology*, 30, pp.283-98.
- Parada, L., Taylor, L.A. & Veronesi, P., 2009. Entrepreneurial Learning, the IPO Decision, and the Post-IPO Drop in Firm Profitability. *Review of Financial Studies*, 28, pp.3005-46.
- Philbrick, C.A. & Fitzgerald, M.A., 2007. Women in Business-Owning Families: a Comparison of Roles, Responsibilities and Predictors of Family Functionality. *Journal of Family and Economic Issues*, 28 (4), pp.618-34.
- Pordata, 2014. <http://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+sexo-1571>. [Online] Available at: HYPERLINK "www.pordata.pt" www.pordata.pt [Accessed 13 Março 2016].
- Pordata, 2016. [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++estimativas+a+1+de+Janeiro+total+e+por+sexo-1570). [Online] Available at: HYPERLINK "http://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++estimativas+a+1+de+Janeiro+total+e+por+sexo-1570" http://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++estimativas+a+1+de+Janeiro+total+e+por+sexo-1570 [Accessed 19 Março 2016].
- Powell, G.N. & Butterfield, D.A., 1994. Investigating the "Glass Ceiling

Phenomemon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management".

Academy of Management Journal, 37, pp.68-86.

- Ramalho, A., 2016. *Executiva*. [Online] Executiva Available at: [HYPERLINK "www.executiva.pt" www.executiva.pt](http://www.executiva.pt) [Accessed 11 Dezembro 2016].
- Rivers, W., 2016. *Why merit beats nepotism at more family business*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://blogs.wsj.com/experts/2016/11/22/why-merit-beats-nepotism-at-more-family-businesses/" http://blogs.wsj.com/experts/2016/11/22/why-merit-beats-nepotism-at-more-family-businesses/](http://blogs.wsj.com/experts/2016/11/22/why-merit-beats-nepotism-at-more-family-businesses/) [Accessed 11 Dezembro 2016].
- Ruderman, M.N..O.P.J..P.K..K.S.N., 2002. Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45-2, pp.369-86.
- Russo, G. & Hassink, W., 2012. Multiple Glass Ceilings. *Industrial Relations*, 51 (4), pp.892-915.
- Ryan, M.K..H.S.A., 2007. The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32-2, pp.549-72.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N., 2003. Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18, pp.473-90.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. & Buchholtz, A.K., 2001. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12, No. 2, pp.99-116.

- Schwartz, K.B. & Menon, K., 1985. Executive Succession in Failing Firms. *Academy of Management Journal*, 28, 3, pp.680-86.
- Sieber, S.D., 1974. Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39, pp.567-78.
- Siemiatycki, J., 1979. A Comparison of Mail, Telephone, and Home Interview Strategies for Household Health Surveys. *American Journal of Public Health*, 69, pp.238-45.
- Son Hing, L.S., Bobocel, D.R. & Zanna, M.P., 2002. Meritocracy and Opposition to Affirmative Action: Making Concessions in the Face of Discrimination. *Journal of Personality & Social Psychology*, 83, Nº. 3, pp.493-509.
- Stewart, A. & Hitt, M.A., 2012. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25 (I), pp.58-86.
- Sturges, J., 1999. what It Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management*, 10, nº. 3, pp.239-52.
- Van den Berghe, L.A.A.C.S., 2003. Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), pp.171-80.
- Van den Berghe, L.A.A.&C.S., 2003. Agency Relations Within The Family Business System: An Exploratory Approach. *Corporate Governance: An*

International Review, 11(3), pp.171-80.

- Zellweger, T., Sieger, P. & Halter, F., 2011. Shoul I stay ou shoul I go? Career choise intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26, pp.521-36.

