

Nepotismo e preferência pelo legado em empresas familiares portuguesas: O que prevalece: Mérito ou Relações?

Clara Capote¹, Cláudia Oliveira², Lara Grilo³, Maria Esteves⁴, Manuel Au-Yong-Oliveira⁵

¹ DEGEIT, Universidade de Aveiro, claracapote@ua.pt

² DEGEIT, Universidade de Aveiro, claudiaoliveira25@ua.pt

³ DEGEIT, Universidade de Aveiro, laragrilo@ua.pt

⁴ DEGEIT, Universidade de Aveiro, mariaesteves@ua.pt

⁵ INESC TEC, GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro, mao@ua.pt

Resumo

Portugal é um país caracterizado por uma forte cultura de relações, devido ao papel central que a família desempenha na identidade da cultura portuguesa. No contexto empresarial, bem como nas instituições governamentais, é frequente a evidência de que a seleção de determinadas pessoas para um determinado cargo está muitas vezes relacionada com redes pessoais. Este artigo exploratório dedica-se a investigar os fenómenos do nepotismo e da preferência pelo legado nas empresas familiares, que representam cerca de 70 por cento das empresas em Portugal. É analisada a linha ténue que separa o mérito do favoritismo e é realçada a influência que a escassez de recursos humanos tem na alteração do paradigma de práticas que outrora dominaram o panorama empresarial português. Os resultados do artigo baseiam-se em investigação científica, bem como em entrevistas pessoais aprofundadas a dois colaboradores de empresas familiares e num inquérito sobre o tema (31 inquiridos). Um dado interessante deste estudo - 71 por cento dos inquiridos acreditam que é mais acessível entrar numa empresa familiar portuguesa através de contactos sociais do que através do mérito. De referir que foram feitas análises temáticas aos dados primários qualitativos recolhidos (identificação de padrões nos dados).

Keywords: nepotismo; legado; mérito; negócios; família.

Abstract

Portugal is a country characterised by a strong culture of relationships, due to the central role that family plays in the identity of Portuguese culture. In the business context, as well as in government institutions, there is often evidence that the selection of certain people for a particular position is often related to personal networks. This exploratory article is dedicated to investigating the phenomena of nepotism and preference for legacy in family businesses, which account for around 70 per cent of companies in Portugal. The fine line between merit and favouritism is analysed and the influence that the scarcity of human resources has on changing the paradigm of practices that once dominated the Portuguese business landscape is highlighted. The results of the article are based on scientific research, as well as in-depth personal interviews with two employees of family businesses and a survey on the subject (31 respondents). An interesting finding in this study - 71 percent of respondents believe that it is more accessible to enter a Portuguese family business through social contacts than through merit. Let it be noted that thematic analyses were performed on the primary qualitative data collected (patterns were identified in the data).

Keywords: nepotism; legacy; merit; family; business.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de nepotismo é definido como a prática de favorecer parentes ou amigos em vários aspetos da vida, incluindo emprego e nomeações políticas. Este fenómeno pode afetar os princípios da meritocracia, da justiça e da igualdade de oportunidades e, potencialmente, colocar em causa a confiança dos cidadãos nas instituições, tanto no setor público quanto no privado.

Em Portugal, as preocupações com o nepotismo são frequentemente levantadas no contexto da política e da administração pública. A nomeação de familiares ou pessoas próximas para cargos governamentais importantes ou funções influentes tem sido criticada por comprometer a integridade do processo decisório e a qualidade da governação. Nos últimos anos, tem sido um tema recorrente na comunicação social em Portugal, destacando-se o artigo “Tudo em Família” no *Jornal de Notícias*, escrito por De Moraes (2017). Este artigo consiste numa exposição das inúmeras figuras políticas portuguesas cujas relações familiares com outras pessoas influentes indiciam que vivemos num “sistema político dominado por laços familiares” (De Moraes, 2017).

O nepotismo não se limita apenas ao setor público, pelo que também se manifesta no setor privado. As empresas familiares podem priorizar a contratação ou a promoção de membros da família, possivelmente ignorando outros candidatos [mais] bem qualificados. Isto pode levantar questões de igualdade de oportunidades. No entanto, no que diz respeito a questões de estratégia e competitividade, a eficiência operacional e as atividades distintas das empresas podem ser postas em causa, o que leva a um risco de sobrevivência da organização. Quando há favorecimento de certos membros de uma organização, é estabelecido um ambiente em que o avanço profissional está mais ligado às conexões familiares do que às qualificações e competências do indivíduo, o que põe em causa a motivação dos colaboradores e o nível de produtividade associado.

As instituições da sociedade civil, os meios de comunicação e os cidadãos atentos têm contribuído de maneira significativa para revelar situações de nepotismo e advogar por uma maior “prestação de contas”. Os seus esforços contribuíram para aumentar a conscientização e promover um diálogo público sobre a importância de combater o nepotismo e promover a justiça e a igualdade.

É importante fazer a ressalva de que nem todos os casos de conexões pessoais ou familiares em nomeações ou empregos envolvem necessariamente nepotismo. Por vezes, essas relações podem-se basear em qualificações e habilidades legítimas, sem indicar qualquer irregularidade no que respeita ao princípio da meritocracia. Há bastantes indústrias e setores como, por exemplo, o mercado das artes plásticas em que mesmo que seja preponderante o aspeto dos contactos sociais, é esperado que haja um mérito e competências técnicas que justifiquem determinada tomada de decisão em seu favor. No entanto, dada a individualidade das perceções de qualidade e de técnica, a questão de mérito é ambígua e subjetivamente percecionada.

A estrutura política de um país não é intrinsecamente um fator responsável pela sua cultura empresarial no que diz respeito à questão do fenómeno do nepotismo. No entanto, consideramos plausível afirmar que a cultura política não só reflete a cultura nacional, mas também produz cultura, dado o mediatismo das práticas de seleção no Governo e as influências inconscientes que têm na consolidação de culturas de comportamento organizacional.

Este artigo foca-se na questão do nepotismo na particularidade das empresas familiares em Portugal. Segundo a PorData (2021), 99,9% das empresas portuguesas eram PMEs, sendo que a sua esmagadora maioria (96,0%) dessas são microempresas, que empregam até 9 pessoas (IAPMEI, 2020). Não existe um tamanho padronizado para todas as empresas familiares, já que isso depende de vários fatores, como o setor de atividade, a natureza do negócio e o tempo que a empresa está em operação. Estima-se que em Portugal 70% das empresas sejam familiares (Pimentel, 2022).

Gerir o nepotismo nas empresas familiares requer um equilíbrio meticuloso entre os laços familiares e a necessidade de agir de forma justa e eficiente. Se os gestores criarem uma abordagem correta e transparente, podem reduzir os efeitos negativos e promover um ambiente de trabalho mais produtivo.

Ao discutirmos o fenómeno do nepotismo aplicado às empresas familiares portuguesas, surge também a questão do legado. Usaremos o conceito de “preferência pelo legado” para nos referirmos a comportamentos de favorecimento a membros familiares no contexto de processos de tomada de decisão em empresas, por exemplo, para processos de sucessão. Dada a sua natureza privada, a preferência pelo legado em empresas familiares não aparenta ser tão moralmente condenável quando comparada ao favorecimento no contexto político e de administração pública.

Alguns fatores que podem motivar a preferência por legado são os seguintes: a preservação da visão e valores, a maior facilidade de transferência de conhecimento e experiência, a continuidade do legado familiar, a estabilidade associada ao maior sentido de compromisso pelo sucesso e sobrevivência do negócio, o foco no longo prazo que advém desse compromisso e a motivação ao contribuir para a história e identidade da família.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Castilla e Poskanzer (2022), a seleção nepotista pode pôr em risco a eficácia operacional, uma vez que os candidatos de legado tendem a ser menos qualificados e, muitas vezes, foram estudantes medíocres. O estudo também indica que as culturas organizacionais tendem a ser menos diversificadas do ponto de vista racial, o que agrava as desigualdades entre os funcionários. Tipicamente frequentes nos processos de recrutamento e seleção, as escolhas com base no legado são generalizadas nas organizações de todo o mundo, o que significa que não se trata de uma questão regional (Ale-sina & Giuliano, 2014; Bertrand & Schoar, 2006; Kramarz & Nordström Skans, 2014; Padgett & Morris, 2005). Verifica-se, no entanto, uma utilização acentuada destas práticas em países definidos por uma forte cultura relacional, como, por exemplo, Portugal e outros países do sul da Europa (Sánchez & Bote, 2009).

Dobrowolski et al. (2022) focam-se na fronteira ambígua entre as escolhas ocasionais orientadas pelo legado e a "reciprocidade duradoura", que pode facilmente ser considerada corrupção. Defendem a necessidade de desenvolver estratégias preventivas para manter um sentido de justiça dentro da organização, uma vez que é crucial assegurar que existem poucos ou nenhuns fatores externos que possam pôr em causa a motivação dos trabalhadores, garantindo assim a eficácia organizacional e o sucesso da estratégia da empresa a longo prazo.

Noutra perspetiva, Powell (2023) mostrou uma vantagem particular da seleção nepotista, como, por exemplo, a facilidade em partilhar conhecimentos tácitos com familiares ou amigos pode ser um benefício para a eficácia organizacional, uma vez que os laços informais podem maximizar a eficiência da comunicação, o que permite concentrar-se rapidamente noutros aspetos que contribuem para uma maior eficácia global.

Mohammad et al. (2019) referem que uma atitude negativa em relação à integridade da organização se desenvolve se os funcionários perceberem que as políticas e os procedimentos não são aplicados igualmente a todos os membros da organização.

Daskin (2013) e Arasli et al. (2019) mostraram que as pessoas que beneficiaram do nepotismo são, na maior parte das vezes, percecionadas de forma negativa. Espera-se que tenham ligações específicas e que os não beneficiários sintam os seus interesses pessoais ameaçados, o que provoca sentimentos frequentes de insegurança. O nepotismo é um fator significativo que promove a desconfiança e a insegurança. Quando o favoritismo em relação aos membros da família é percecionado, os trabalhadores tendem a reagir de forma sensível ao comportamento tendencioso dos gestores.

Vveinhardt e Sroka (2020) concluíram que o nepotismo e o favoritismo nas organizações dependem sobretudo da cultura, da história e das práticas de gestão de cada país. Verificaram também a existência de diferenças regionais dentro de cada país, uma vez que vários setores dentro do mesmo país terão tradições de gestão distintas e, por conseguinte, influenciarão o nepotismo.

Baron (2016) argumenta que as características habitualmente associadas às empresas familiares, que eram uma desvantagem no século anterior, são agora importantes fontes de vantagem competitiva, permitindo-lhes ser mais flexíveis face à concorrência cada vez mais feroz que todas as empresas enfrentam. "Apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração, 10% a 15% à terceira geração e 3%-5% à quarta

[geração]". Quando comparadas com outros tipos de organizações, que normalmente duram cerca de 15 anos (o que não engloba sequer uma geração), as empresas familiares podem parecer mais duradouras.

Dado que cerca de 70% das empresas familiares fracassam após a primeira geração, principalmente devido a más decisões de sucessão (Cucculelli & Micucci, 2008, Royer et al., 2008, Wasserman, 2003 in Dinis, 2017), é notório que estas decisões são fundamentais para determinar o futuro de uma empresa familiar. Os proprietários de empresas familiares escolhem frequentemente os seus descendentes para serem os sucessores da empresa. Como resultado, é compreensível que as empresas familiares tenham uma reputação conotada com nepotismo. Apesar de vários estudos terem demonstrado que o nepotismo tem efeitos negativos nas empresas, como o declínio ou mesmo a falência, as empresas familiares parecem continuar a utilizá-lo (Bennedsen et al., 2007, Cucculelli & Micucci, 2008, Gomez-Mejia et al., 2011, Padgett & Morris, 2005, Riggio & Riggio, 2013, Smith & Amoako-Adu, 1999, in Dinis, 2017).

A investigação revelou um grande número de enviesamentos de escolha relacionados com o planeamento da sucessão e a cognição do líder em empresas familiares. Os líderes, por exemplo, podem adiar as escolhas de sucessão por mais tempo do que o necessário se estiverem demasiado ligados à sua empresa para se porem de lado (Duffy & Stevenson, 1984 in Dinis, 2017).

Parece que os líderes podem avaliar as capacidades de um candidato à sucessão principalmente com base na semelhança do candidato com o líder, em vez de avaliar o desempenho real do candidato (Lee, Lim, & Lim, 2003 in Dinis, 2017). De acordo com Kahneman (2011), os líderes podem escolher o candidato que mais se assemelha a eles em vez de contemplar quem seria o melhor para continuar a empresa familiar. Isso pode levar ao nepotismo, o que pode ser prejudicial para a empresa familiar. Quanto mais estreitos forem os laços familiares, maior será a probabilidade de esta situação ocorrer, podendo influenciar perigosamente as decisões de sucessão, uma vez que os líderes sentem erradamente que os membros da família são mais adequados do que os candidatos externos (Dinis, 2017).

O conceito de "homofilia" pode ser associado a esta situação. O termo homofilia refere-se à tendência para favorecer coisas ou pessoas que são semelhantes ou idênticas a nós (Lazarsfeld & Merton, 1954). Quando um líder de uma empresa familiar está à procura de um novo diretor executivo e tem de escolher entre um membro da família e um profissional externo, o fenómeno da homofilia pode ocorrer. Inconscientemente, pode ser dada prioridade ao indivíduo que mais exemplifica e reflete o líder da empresa familiar.

De acordo com Kirby e Lee (1996), os sucessores das empresas familiares são frequentemente descendentes do anterior líder, mesmo que não tenham qualificações suficientes para o cargo. Este facto pode constituir um problema, uma vez que foi demonstrado que os líderes não qualificados podem "destruir" as empresas familiares. No entanto, muitas destas empresas continuam a adotar esta prática. Este facto pode ser um indicador significativo da prevalência generalizada do nepotismo.

Au-Yong-Oliveira (2022) refere um comentário de um entrevistado que considera que nas empresas grandes, em detrimento das empresas familiares, tende a haver menos negatividade e abordagens políticas prejudiciais para a organização. O autor refere também que a inovação está presente em todas as boas empresas e que todas as organizações, quer pequenas, quer médias ou grandes, necessitam de inovar.

3. METODOLOGIA

Para a revisão da literatura, utilizámos a base dados Scopus e artigos não científicos em jornais e revistas reputados, devidamente referenciados. As palavras-chave utilizadas na pesquisa no Scopus foram: nepotismo, favoritismo, mérito, empresas familiares e Portugal.

Neste artigo, a metodologia de investigação adotada foi mista, através de um inquérito (colocado online em finais de 2023) na componente quantitativa e de entrevistas (de 20 minutos e de 35 minutos cada – feitas na mesma altura) na componente qualitativa, uma vez que consideramos que seria a forma mais frutífera de recolha de dados para compreender as perceções dos participantes relativamente à temática em estudo, o nepotismo e a preferência pelo legado em empresas familiares portuguesas. Para permitir um fácil acesso ao inquérito, optámos por utilizar o Google Forms para a construção e divulgação do mesmo.

No início do inquérito explicamos aos participantes qual o objetivo do mesmo e garantimos o anonimato e confidencialidade no tratamento dos dados pessoais. No que diz respeito à tipologia das questões do inquérito, este é composto por perguntas de resposta fechada maioritariamente, mas também conta com uma pergunta de resposta aberta com o intuito de cada inquirido expressar a sua opinião de forma mais alargada (a estas respostas foi feita uma análise temática).

O inquérito foi enviado para pessoas que já se encontram no mercado de trabalho, de preferência que trabalhem ou que tenham testemunhos de experiência própria no contexto de empresas familiares. Infelizmente, a nossa amostra foi reduzida, pelo que só tivemos 31 inquiridos. Posto isto, apelamos a contínuos estudos nesta área que, através do acesso a um número substancialmente mais representativo, permitam chegar a conclusões mais validadas pelos dados recolhidos. Foi desenvolvida uma discussão dos resultados e incluída uma abordagem de estatística inferencial, com recurso ao teste do qui-quadrado e ao teste exato de Fisher, para investigar relações entre grupo de idade e opinião relativamente aos contactos pessoais.

As entrevistas foram realizadas a duas pessoas que trabalham em empresas familiares (foi feita uma nova análise temática destes dados primários recolhidos). Dados os recursos de que dispúnhamos na elaboração deste artigo, foi um número reduzido, mas as respostas obtidas têm valor real e significativo e permitiram obter perspetivas que complementam as respostas aos inquéritos. Foram colocadas aos dois entrevistados (tabela 1) as mesmas questões do inquérito de forma preliminar, pedindo que fundamentassem as suas respostas se possível e foram também colocadas outras questões (que não as que constavam do inquérito), de modo a obter ainda mais informação.

Pretendemos que este artigo fique disponível para a comunidade académica portuguesa, justificando o uso da língua portuguesa para facilitar a compreensão do seu conteúdo.

Tabela 1: Os entrevistados

Entrevistado	Género	Idade	Área de formação	Cargo	Relação com a administração
1	Masculino	57	Indústria automóvel	Gestor e dono da empresa	Dono da empresa
2	Masculino	52	Exploração e transformação florestal e de madeiras	Administração e operações	Filho do dono da empresa

(Fonte: elaboração própria)

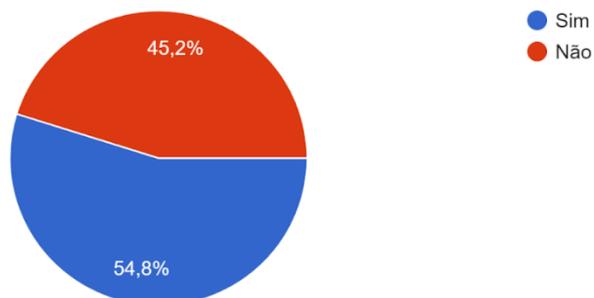
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção estão algumas respostas ao inquérito escolhidas pelo seu significado. 54,8% dos inquiridos trabalham numa empresa familiar, os restantes 45,2% trabalham em empresas “não familiares” - justificamos esta questão pois a maioria das questões pode ser respondida com base em juízos de valor e opiniões pessoais dos inquiridos que não tenham de estar necessariamente associadas a experiência própria ou, se estiverem, que seja do passado; o que nos importa são perceções da realidade, por muito semelhantes ou distintas que sejam dos nossos preconceitos ao formular o inquérito - se tivéssemos limitado os inquiridos exclusivamente à categoria de contribuidores com experiência própria, poríamos em causa o número de contributos, limitando negativamente as conclusões que poderíamos tirar.

Uma maioria esmagadora (71%) dos inquiridos acreditam que na atual conjuntura portuguesa, é mais acessível entrar numa empresa por meio de contactos pessoais. Apenas 25,8% dos participantes acreditam que é mais acessível fazê-lo por mérito. Os resultados mostram ainda que apenas 3,2% dos participantes consideram mais acessível conseguir emprego numa empresa através da “cunha” [que se confunde também com o conceito de “contactos pessoais”, que são efetivamente “cunhas”, elevando assim a 74,2% os que percecionam este fenómeno - cerca de $\frac{3}{4}$ dos inquiridos].

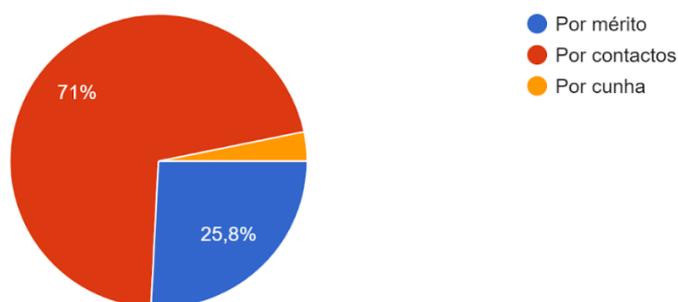
7. Trabalha numa empresa familiar?

31 respostas



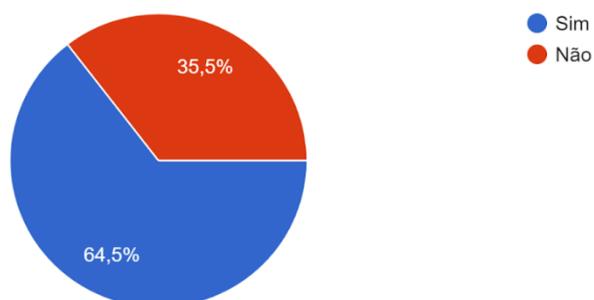
11. Acredita que atualmente em Portugal é mais acessível entrar numa empresa por mérito ou por meio de contactos pessoais?

31 respostas



12. Acredita que é provável ascender na carreira caso não pertença à família que administra a empresa?

31 respostas



Teste do Qui-quadrado

Realizámos o teste do qui-quadrado (tabela 2), para testar se há associações estatisticamente significativas entre a opinião relativamente às “cunhas” com o grupo de idade a que os indivíduos pertencem. Analisando as tabelas dos valores observados e valores esperados, constatou-se uma associação não significativa, com um *p-value* superior a 0,05 (grau de confiança de 5%). De acordo com os valores apresentados na tabela 2, observou-se que não houve relação de dependência entre as variáveis “grupo de idade” ao nível de significância utilizado para a pesquisa ($\alpha = 0,05$), devido aos seus valores serem superiores a 0,05, com um *p-value* de 1,000 (Correção de continuidade). Desta forma, aparentemente pode não haver uma relação de dependência entre a variável “grupo de idade” e “opinião dos inquiridos sobre cunhas”.

Tabela 2: Testes do qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	0,045 ^a	1	0,833		
Correção de continuidade ^b	0,000	1	1,000		
Razão de verossimilhança	0,045	1	0,832		
Teste exato de Fisher				1,000	0,561
Associação Linear por linear	0,043	1	0,835		
N de Casos Válidos	31				

- a. 0 células (.0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 6,29.
 b. Computado apenas para uma tabela 2x2.

De forma bastante substancial, 83,9% dos inquiridos concordam que em Portugal se vive uma cultura empresarial marcada por fortes vínculos familiares - apenas 16,1% negam a existência da mesma. 83,9% dos inquiridos concordam que em Portugal se vive uma cultura empresarial marcada por fortes vínculos familiares - apenas 16,1% negam a existência da mesma.

Ainda, a maioria dos inquiridos (67,7%) nunca se sentiu injustiçado com uma decisão tomada em benefício de um familiar da empresa. Os restantes 32,3% afirmam que já se sentiram injustiçados com uma decisão desta natureza.

Devido possivelmente a cerca de metade dos inquiridos não terem experiência própria, 77,4% dos inquiridos afirmam não ter alguma vez perdido uma oportunidade de progressão para um membro da família da empresa, mas 22,6% afirmam que sim. Devido possivelmente a cerca de metade dos inquiridos não estarem a trabalhar em empresas familiares, 64,5% das respostas apontam para a não existência de laços familiares entre os sócios da empresa em contraste com 35,5% que confirmam que existem.

A maioria dos inquiridos (67,7%) acredita que um colaborador mais qualificado não terá tanta probabilidade de ser escolhido como sucessor como um familiar da empresa com as mesmas ou menores qualificações. 71% dos inquiridos acreditam que a preferência da empresa por membros da família na sucessão é desmotivante.

Na questão número 28, uma questão de resposta aberta opcional, “Como acha que o nepotismo e o recurso a contactos pessoais afetam a eficiência e a produtividade de uma organização?”, recolhemos as seguintes respostas (ver quadro 1). De notar que foi feita uma análise temática dos dados recolhidos (identificação de padrões que apareceram nos dados – ver quadro 1). Os padrões ou temas identificados foram cinco: falta de competitividade, sentido de injustiça, brio pessoal, cultura organizacional enraizada, e meritocracia.

Quadro 1: Respostas obtidas na questão aberta do inquérito

Citação	Padrão identificado
Se entre um candidato apto e alguém com uma cunha sem ser apto para o trabalho... pode prejudicar a empresa.	Falta de competitividade
É que se a pessoa foi escolhida para um cargo só por ser da família corre-se o risco de não ter competências para esse cargo.	Falta de competitividade
As relações familiares podem afetar a qualidade das decisões tomadas.	Falta de competitividade
Colocam em causa a meritocracia.	Sentido de injustiça
Vão desmotivar o “chão de fábrica” uma vez que sabem que a possibilidade de progressão é reduzida.	Sentido de injustiça
Na minha opinião as empresas podem ter pessoas da mesma família a trabalhar, contudo julgo que o sucesso da pessoa só pode depender do seu próprio desempenho. Mas enquanto pessoa se entrasse numa empresa por cunha iria sempre dar o meu melhor para mostrar o meu valor dessa forma.	Brio pessoal
Afetam na medida em que a maioria das vezes os elementos da família não têm capacidades académicas, profissionais ou emocionais para gerir/administrar ou ter um cargo de responsabilidade numa empresa familiar.	Falta de competitividade
Valorizam interesses pessoais face a interesses da organização o que não é saudável para o futuro da empresa.	Falta de competitividade
Nas empresas familiares existe o vínculo familiar para progredir, nas restantes empresas existe o mesmo fenómeno, mas com o nome <i>network</i> .	Cultura organizacional enraizada
Se os profissionais forem bons, não vejo inconveniente.	Meritocracia
A estratégia deixa muitas vezes de ter o destaque principal que deve ter, portanto a organização perde com certeza em termos de manter e maximizar a eficiência e produtividade.	Falta de competitividade
Considero que o maior problema é desperdiçar potenciais bons candidatos a posições na empresa, simplesmente porque não pertencem à família da empresa.	Falta de competitividade
Em resumo, o nepotismo e o recurso a contactos pessoais podem comprometer a eficiência e a produtividade de uma organização ao minar os princípios de mérito, transparência e equidade. Para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, é importante que as decisões de contratação, promoção e alocação de recursos sejam baseadas em critérios objetivos e justos.	Falta de competitividade
O nepotismo e o uso de contactos pessoais podem minar a eficiência e a produtividade de uma organização, prejudicar a moral dos funcionários e minar a confiança do público na empresa. É importante que as organizações promovam um ambiente de trabalho justo e baseado no mérito, onde as decisões são tomadas com base no desempenho e nas qualificações, em vez de relações pessoais.	Falta de competitividade

No quadro 2 estão referidos os cinco padrões identificados (nova análise temática) nas entrevistas: mérito mais contactos pessoais; cultura da relação; liderança, herança familiar; o peso do compromisso.

Quadro 2: Evidências das entrevistas ligadas a temáticas da investigação

Padrões identificados

Mérito mais contactos pessoais

“Penso que seja por mérito, mas acho que as coisas não são mutuamente exclusivas – dada a escassez de recursos humanos no setor [automóvel], procura-se as pessoas que são mais qualificadas – ainda que haja também o conhecimento de contactos sociais que possa facilitar o processo a arranjar candidatos.” **(Entrevistado nº1)**; “Alguém no início de carreira dificilmente consegue com base apenas em mérito, pois ainda não tem um currículo extenso. No início de carreira, acho que os jovens precisam de uma ajuda” **(Entrevistado nº2)**.

Cultura da relação

“Um das principais desvantagens das empresas familiares – as decisões são tomadas com uma componente primordialmente emocional em detrimento de uma componente mais racional, o facto de ficar na família ajuda a que se dê continuidade – quando não há uma ligação emocional, à mínima dificuldade rompe-se o elo entre sócios e cada um vai à sua vida.” **(Entrevistado nº1)**; “Não há ninguém de fora (não familiar) a quem vá ser entregue um negócio de família. A não ser que essa pessoa se case dentro da família ou se torne parte da família, de algum modo” **(Entrevistado nº2)**.

Liderança

“Lembra-me logo o exemplo da Sonae com o Belmiro de Azevedo e da Jerónimo Martins em que não é necessariamente o filho mais velho, é o que revela mais capacidade de liderança” **(Entrevistado nº1)**; “O cabeça de casal, numa empresa familiar, não quer por norma dar o poder de decisão a ninguém. Pode criar a ilusão de que é o filho que manda por exemplo, mas ele só manda até ao ponto que ele deixa.” **(Entrevistado nº2)**.

Herança familiar

“O mesmo se passa noutros ofícios em que todos os homens da família foram herdando o ofício de pedreiro ou padeiro por exemplo. Ou seja, não significa que estejam lá a trabalhar por gosto mas por obrigação.” **(Entrevistado nº1)**.

Peso do compromisso

“Nunca se deixa de trabalhar e mesmo em férias nunca se deixa de trabalhar. Não se tem baixas de parto - aconteceu mesmo com a minha irmã (...). Só nós sabemos tratar das coisas e estão sempre a telefonar-nos. Estamos 24h sobre 24h, 365 dias por ano disponíveis”. **(Entrevistado nº2)**.

Mais padrões identificados encontram-se na discussão sobre as questões seguintes - das entrevistas.

Questão 17 – Padrão “Favorecimento”

Quando lhes foi pedido que fizessem uma apreciação de uma afirmação (questão nº 17), ambos os entrevistados acreditam que a preferência tenderá a ser em favor de familiares ou pessoas próximas à família.

“Tenho de concordar que o membro da família será o preferido em grande parte das situações.”

– **Entrevistado nº 1**

Mas um entrevistado (filho de dono da empresa, 52 anos) refere ainda que é possível que um líder ceda a sucessão para alguém do exterior, apenas caso haja muita tensão entre si e o candidato a sucessor familiar:

“A preferência vai ser sempre dada a alguém mais próximo da família ou mesmo da família. A não ser que quem vai tomar essa decisão, quem tem o poder final de decisão, pura e simplesmente detesta o familiar. Prefiro dar a alguém de fora do que a esse familiar.”

– **Entrevistado nº 2**

Questão 19 – Padrão “Centralização de poder”

Quando questionados sobre a democratização da tomada de decisão, ambos os entrevistados afirmam que as decisões são centralizadas no patrão ou o patrão é que tem a “última palavra”.

“É centralizado quanto a decisões executivas - nas questões operacionais, cada pessoa toma decisão com base no seu conhecimento técnico, embora também essas passam sempre por mim e eu dou sempre a avaliação final.”

– **Entrevistado nº 1**

“Não existem mecanismos democráticos, não há discussão. É centralizado no fundador.”

– **Entrevistado nº 2**

Questão 20 – Padrão “Sacrifício familiar”

“Considera que se sente mais na obrigação de fazer sacrifícios pela empresa, por fazer parte da família gerente?”

Apesar de os entrevistados terem diferentes posições na empresa, ambos defendem que devido a fazerem parte da família gerente, se sentem mais na obrigação de fazer sacrifícios pela empresa comparativamente a outros colaboradores. Menos tempo livre, levar trabalho para casa, impossibilidade de delegar determinadas atividades a terceiros, disponibilidade constante e trabalho em período de férias são questões mencionadas por ambos os entrevistados.

“Sem dúvida (...) tenho constantemente de sacrificar o meu tempo livre e levar trabalho de casa, só posso depender de mim para executar determinadas burocracias (...), questões que não posso delegar. (...) nunca consigo desligar, nem quando estou (...) de férias.”

– **Entrevistado nº 1**

“Sim. Disponibilidade total e sem limite horário, menos tempo livre, menos férias, horas não remuneradas. Levar o trabalho para casa. Não há uma linha que define trabalho e não trabalho. Nunca se deixa de trabalhar e mesmo em férias nunca se deixa de trabalhar. Só nós sabemos tratar das coisas e estão sempre a telefonar-nos. Estamos 24h sobre 24h, 365 dias por ano disponível. Mesmo de férias, é impossível desligar-me totalmente da empresa.”

– **Entrevistado nº 2**

Questão 23 – Padrão “Justiça na remuneração”

Relativamente à transparência dos processos de sucessão nas empresas familiares verificamos que apesar de um respondente (dono da empresa, 57 anos) acreditar que tais processos são transparentes, o outro respondente (filho do dono da empresa) acredita que não. No entanto, ambos os respondentes mencionam a discrição com que estes processos são efetuados, sendo mencionado por um dos respondentes que considera esta descrição “normal”:

“Julgo que sim, pelo menos nunca ocultámos nada ativamente; há uma certa descrição quanto a questões de compensação ou bónus, mas julgo que isso é normal.”

– **Entrevistado nº 1**

Um dos respondentes ainda menciona que pode haver disparidades entre pessoas que desempenham a mesma função, essencialmente devido a um desempenho percecionado como superior. No entanto, trata-se de um acordo entre colaborador e o patrão, no qual o patrão percebe que se mantiver uma pessoa com melhor desempenho com a mesma compensação que os outros, este pode ficar desmotivado e piorar o seu desempenho para aquilo que perceciona como justo:

“Não (...) duas pessoas a fazer a mesma função podem receber diferente (...) pode ser devido a terem exigido algo mais por saberem que são melhores (...) Se o patrão fizer o aumento isso é um não assunto (...) é acordado

entre patrão e funcionário que não se vai falar sobre isso com os outros. Se o patrão não aceita, o colaborador fica desmotivado e passa a fazer o mesmo que os seus colegas, reduz ou piora o seu desempenho porque sente que não tem razões para dar o seu melhor, como antes “

– Entrevistado nº 2

Questão 15 – Padrão “Necessidade do poder”

“Mas se lhe puder dizer, na minha opinião, nestas questões de sucessão, os chefes largam apenas quando não podem mais mesmo. Não preparam a sucessão porque sentem que ao fazê-lo deixam de ter direito a seja o que for e perdem poder.”

– Entrevistado nº 2

Verificamos, nesta afirmação, que os líderes de empresas familiares podem adiar as escolhas e o planeamento da sua sucessão por mais tempo do que o necessário se estiverem demasiado ligados à sua empresa e ao poder, o que já havia sido mencionado por Duffy e Stevenson (1984), citado in Dinis (2017).

Inquéritos – análise adicional

É esperado que as empresas familiares sejam mais facilmente associadas ao nepotismo, à inclusão da família nos variados cargos. Com o inquérito, obtivemos respostas que nos permitem perceber melhor a dinâmica comportamental nas empresas familiares em Portugal.

60% dos inquiridos afirmaram que conseguiriam arranjar emprego num negócio de familiares, o que sustenta um panorama empresarial português em que se estima que 70% das empresas sejam familiares. Perguntamos no inquérito se os inquiridos são totalmente contra o uso dos contactos sociais, tendo 40% dos mesmos afirmado ser totalmente contra, o que pode ser um indício das perceções perante os processos de tomada de decisão a favor de familiares.

Entretanto, reparamos que 26,7% dos inquiridos acreditam que os contactos sociais podem ser usados em benefício próprio, ou seja, que pode não ser apenas uma ajuda para entrar numa empresa, mas também uma ferramenta para chegar mais longe. A relação entre contactos e interesses pessoais podem ser perniciosos, pois pode implicar a empresa, visto que o sucesso não está em primeiro lugar.

Ao questionarmos os nossos inquiridos acerca da sua opinião sobre um negócio ser passado de geração em geração, 60% afirmam ser neutros relativamente a esta questão. Posto isto, o que gera mais entusiasmo é a resposta dos 6,5% que afirmam ver esse procedimento como negativo, pois como está provado no artigo dos seguintes autores (Bennedsen et al., 2007, Cucculelli e Micucci, 2008, Gomez-Mejia et al., 2011, Padgett e Morris, 2005, Riggio e Riggio, 2013, Smith e Amoako-Adu, 1999, in Dinis, 2017), não importa o que se diz sobre o nepotismo e da influência que este tem nas empresas, escolherão sempre o filho, mesmo que este não pareça ser o mais indicado para assumir esse cargo, o que muitas vezes pode mesmo levar a empresa à falência.

Estando localizadas maioritariamente em zonas não urbanas, em sítios em que muitos conterrâneos se conhecem, é habitual o recurso a favores. Esta questão é comprovada pelos 83,3% dos inquiridos que concordam que Portugal tem uma cultura da relação.

Constatamos que 66,7% dos inquiridos nunca se sentiu injustiçado com uma decisão tomada em benefício de um familiar da empresa, o que pode estar relacionado com o facto de a maioria dos inquiridos (76,7%) nunca ter perdido uma oportunidade de progressão para essas pessoas.

O facto de 40% dos inquiridos afirmarem que a sua empresa só dura há uma geração pode estar relacionado com as empresas terem uma tendência a fracassar após a primeira geração, o que verificámos na revisão de literatura, principalmente devido a más decisões de sucessão, de acordo com Cucculelli e Micucci (2008), Royer et al. (2008), Wasserman (2003), citados in Dinis (2017). Apenas 16,7% dos inquiridos afirmam que a sua empresa existe há 3 gerações ou mais.

Tendo em conta que a maioria nunca presenciou um processo de sucessão no quadro administrativo, isto pode estar relacionado com o facto de os líderes adiarem ao máximo as escolhas de sucessão por estarem demasiado

ligados à sua empresa, como refere Duffy e Stevenson (1984) in Dinis (2017). É frequentemente percecionado pelos inquiridos que existe favoritismo e preferência por legado pois 53,3% afirmam que a empresa para a qual trabalham dá preferência a membros da família, o que, para 70% dos inquiridos aparenta ser desmotivante. Isto traz um sentimento de desconfiança e insegurança por parte dos não beneficiários e faz com que as pessoas que beneficiam do nepotismo possam ser percecionadas de forma negativa (Daskin, 2013, e Arasli et al., 2019).

Quando enunciada a afirmação “Um colaborador mais qualificado não terá tanta probabilidade de ser escolhido como sucessor como um familiar da empresa com as mesmas ou menores qualificações”, 70% dos inquiridos concordou. Isto pode submeter-nos à questão de que os sucessores tendem a escolher alguém para o suceder se for descendente da família e o mais parecido possível com ele (Lazarsfeld & Merton, 1954), tendo ou não as qualificações necessárias para assumir esse cargo de grande importância. Isto pode levar algumas empresas a não sobreviverem após a transição de líderes, quando o sucessor não é escolhido de acordo com as suas capacidades de liderança (Kirby & Lee, 1996).

5. CONCLUSÕES

A questão do nepotismo continua a ser bastante complexa em Portugal, assim como em muitos outros países, especialmente no sul da Europa, onde também dominam culturas da relação (Solomon & Schell, 2009). Surge, assim, um desafio constante de encontrar um equilíbrio entre o reconhecimento da importância dos vínculos pessoais e familiares e a defesa dos princípios de meritocracia e justiça.

É crucial adotar medidas constantes para assegurar a aplicação de regulamentações, promover a transparência e sustentar uma postura pública atenta, a fim de enfrentar eficazmente o problema da preponderância do nepotismo em Portugal. A estratégia da empresa poderá ser posta em causa, uma vez que o método utilizado em casos de promoções e também de recrutamento tende a estar afastado da meritocracia. Ou seja, este comportamento tende a afetar o ambiente de trabalho e a relação dos trabalhadores enquanto grupo.

Num país como Portugal, avesso à incerteza (Hofstede, 2001) e assim quase que “obcecada” com a lealdade (familiar ou não), o depender de amizades e de contactos pessoais nos negócios e na política (Contacto, 2023) parece ser uma prática que não vá desaparecer nem abrandar num futuro próximo. Segundo Hofstede (2001) as culturas demoram 50 a 100 anos a mudar, o que só se alterará no caso de algo de preponderante acontecer que mude as perspetivas das massas e das elites em simultâneo (uma guerra, uma falência do país, entre outros).

Foram identificados uma série de padrões nos dados qualitativos recolhidos, dada a sua riqueza, e nas análises temáticas feitas. Padrões tais como: falta de competitividade, sentido de injustiça, brio pessoal, cultura organizacional enraizada, e meritocracia. Mas também: mérito mais contactos pessoais, cultura da relação, liderança, herança familiar, peso do compromisso. Ainda: favorecimento, centralização de poder, sacrifício familiar, justiça na remuneração, e necessidade do poder ajudam ainda mais a caracterizar as empresas em estudo.

As limitações deste estudo exploratório incluem as amostras pequenas – tanto no caso do inquérito como no caso das entrevistas. Embora a riqueza dos dados e da discussão justifiquem a publicação do estudo, sugerimos que em estudos futuros se aborde estes mesmos temas com amostras maiores e mais representativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alesina, A., & Giuliano, P. (2014). Family Ties. In Aghion, P., & Durlauf, S. (eds.). *Handbook of Economic Growth*, vol. 2, 177-215. Elsevier.
- Arasli, H., Arici, H., Çakmakoğlu Arici, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 197–222. <https://doi.org/10.1177/2397002219839896>.
- Au-Yong-Oliveira, M. (2022). Negative Organizations and [Negative] Powerful Relationships and How They Work against

-
- Innovation—Perspectives from Millennials, Generation Z and Other Experts. *Sustainability*, 14, 17018. <https://doi.org/10.3390/su142417018>.
- Baron, J. (2016). Why the 21st Century Will Belong to Family Businesses. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/why-the-21st-century-will-belong-to-family-businesses>.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96
- Castilla, E., Poskanzer, E. (2022). Through the Front Door: Why Do Organizations (Still) Prefer Legacy Applicants?. *American Sociological Review*, 87(5), 782-826. <https://doi.org/10.1177/00031224221122889>.
- Chengwei, L., Eubanks, D., Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.007>.
- Contacto. (2023). *Padrinho e "melhor amigo". Quem é Lacerda Machado e foi ele quem tramou Costa?* <https://www.contacto.lu/portugal/padrinho-e-melhor-amigo-quem-e-lacerda-machado-e-foi-ele-quem-tramou-costa/4668977.html>.
- Daskin, M. (2013). Favouritism and self-efficacy as antecedents on managers' politics perceptions and job stress. *Anatolia*, 24(3), 452-467. <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.807396>.
- De Moraes, P. (2017, 23 de julho). *Tudo em família*. *Jornal de Notícias*. <https://www.jn.pt/opiniao/convidados/interior/tudo-em-familia-8658082.html/> (consultado a 6 de novembro de 2023).
- Dinis, L. (2017). *A sucessão nas empresas familiares : uma questão de mérito ou de nepotismo?* Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/22065>.
- Dobrowolski, Z., Sułkowski, L., Przytuła, S., Rašticová, M. (2022). Do nepotism and cronyism have payoff boundaries? A cross-country investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 236-247. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.19).
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organisations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Hughes, I., Childers, M. (2023). It's just (family) business: The impact of familial work experience on perceived qualification and hireability during the selection process. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 477-483. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12420>.
- IAPMEI. (2020). *ADAPTAR MICROEMPRESAS-Perguntas Frequentes*. <https://www.iapmei.pt/Paginas/FAQS-ADAPTAR-Micro-Criterio.aspx>. (consultado a 15 de novembro de 2023).
- Kahneman, D., Lovallo, D., Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard Business Review*.
- Kirby, D., Lee, T. (1996). Succession Management in Family Firms in Northeast England. *Family Business Review*, 9(1), 75-85
- Kramarz, F., Nordström Skans, O. (2014). When Strong Ties Are Strong: Networks and Youth Labor Market Entry. *The Review of Economic Studies*, 81(3), 1164-1200. <https://doi.org/10.1093/restud/rdt049>.
- Lazersfeld, P., Merton, R. (1954). Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis. In: Berger, M., Abel, T. and Charles, H. (eds.). *Freedom and Control in Modern Society*, Van Nostrand, New York.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Idris, F., Al Jabari, M., Wishah, R. (2019). The mediating role of overall fairness perception: a structural equation modelling assessment. *Employee Relations*, 41(3), 614-636. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2017-0243>.
- Padgett, M., Morris, K. (2005). Keeping it 'All in the Family': Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34-45. <https://doi.org/10.1177/10717919050110020>.
- Pimentel, D. (2022, 3 de março). *Empresas familiares: o que as distingue?* *Revista Visão*. <https://visao.pt/opiniao/organizacoes-e-pessoas/2022-03-03-empresas-familiares-o-que-as-distingue/>.
- PORDATA. (2021). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*.
-

<https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859> (consultado a 15 de novembro de 2023).

Powell, B. (2023). *Sharing intractably tacit knowledge: the case for nepotistic selection*. Emerald Insight. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-08-2022-0154/full/html>.

Sánchez Vera, P., Bote Díaz, M. (2009). *Familismo y cambio social: el caso de España*. Sociologias, 21, 122–149. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100007>

Solomon, C.M., Schell, M.S. (2009). *Managing across cultures – The seven keys to doing business with a global mindset*. USA: McGraw-Hill.

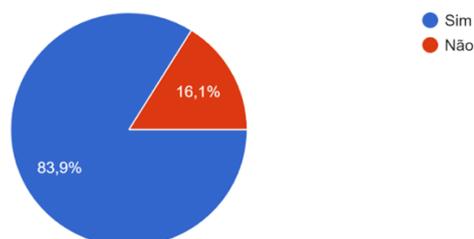
Spahi, J., Shala, V., Lima, D. (2022). Negative reflections of nepotism on employees and obstacles in the process of institutionalization of family businesses. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 268–278. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2sip11>.

Vveinhardt, J., Sroka, W. (2020). Nepotism and Favouritism in Polish and Lithuanian Organizations: The Context of Organisational Microclimate. *Sustainability*, 12(4), 1425. <https://doi.org/10.3390/su12041425>.

ANEXO 1 – RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

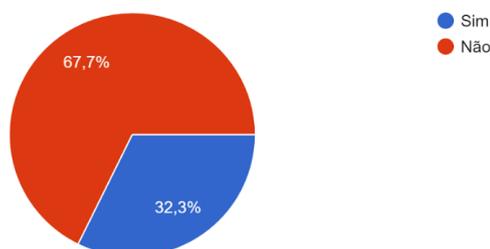
17. Considera que em Portugal vivemos numa cultura empresarial marcada por fortes vínculos familiares? (conceito de cultura da relação)

31 respostas



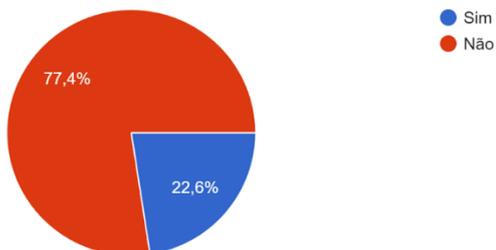
18. Alguma vez se sentiu injustiçado com uma decisão tomada pelo seu superior, em benefício de um familiar do mesmo?

31 respostas



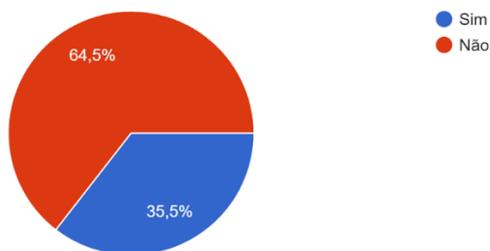
19. Alguma vez perdeu uma oportunidade de progressão para um membro da família da empresa?

31 respostas



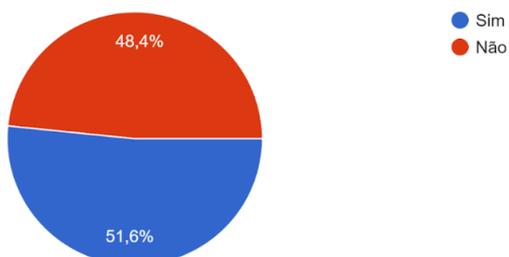
20. Existe algum laço familiar entre os sócios da empresa?

31 respostas



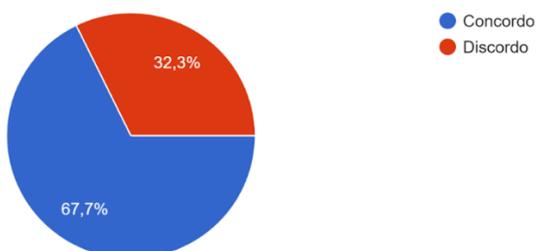
25. A empresa dá preferência a membros da família nos processos de sucessão e progressão?

31 respostas



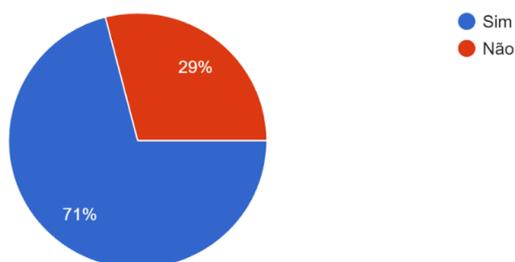
26. "Um colaborador mais qualificado não terá tanta probabilidade de ser escolhido como sucessor como um familiar da empresa com as mesmas ou menores qualificações."

31 respostas



27. A preferência da empresa por membros da família em termos de sucessão e de progressão são desmotivantes para si?

31 respostas



ANEXO 2 – TABULAÇÃO CRUZADA GRUPO DE IDADE * OPINIÃO DOS INQUIRIDOS SOBRE CUNHAS

			Sou totalmente contra as “cunhas”	Acredito que as “cunhas” podem ter benefícios individuais ou organizacionais	Total
Grupo de idade	18-35	Contagem	6	9	15
		Contagem esperada	6,3	8,7	15,0
	36-65	Contagem	7	9	16
		Contagem esperada	6,7	9,3	16,0
Total		Contagem	13	18	31
		Contagem esperada	13,0	18,0	31,0