

Motivação de colaboradores não familiares nas empresas familiares da hotelaria portuguesa

por Zahra Ali e Nelson Antonio

RESUMO: Neste artigo analisa-se a possibilidade de as empresas familiares no ramo hoteleiro em Portugal não serem capazes de motivar e reter «recursos humanos de talento» não pertencentes à família. Utilizaram-se dez casos e trinta entrevistas. Evidenciou-se, por um lado, o nepotismo e a existência de conflitos internos entre familiares. Por outro lado, destacaram-se fatores motivadores derivados do *familiness*. Conclui-se que há distinções entre a motivação dos colaboradores em hotéis familiares dos restantes hotéis, pois as empresas familiares têm características únicas com implicações tanto positivas como negativas na satisfação e na retenção dos colaboradores não familiares (CNF). Este artigo contraria a maioria dos estudos existentes pois concentra-se na motivação e não na monitorização dos CNF. A motivação é importante, pois permite reter talentos diferenciadores que conferem vantagens competitivas exclusivas.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Motivação; Colaboradores não Familiares; Hotelaria Portuguesa

Motivación de los empleados no familiares en las empresas hoteleras portuguesas de negocios familiares

RESUMEN: En este artículo se analiza la posibilidad de las empresas familiares en la industria hotelera en Portugal, no siendo capaces de motivar y retener «recursos humanos de talento» no pertenecientes a la familia. Se utilizaron diez casos y treinta entrevistas. Se evidenció, por un lado, el nepotismo y la existencia de conflictos internos entre familiares. Por otro lado, se destacan factores motivadores derivados del *familiness*. Se concluye que hay distinciones entre una motivación de los empleados en hoteles familiares de los restantes hoteles, pues las empresas familiares tienen características únicas con implicaciones tanto positivas como negativas en la satisfacción y en la retención de los empleados no familiares (CNF). Este artículo contradice a la mayoría de los estudios existentes pues se concentra en la motivación y no en el seguimiento de los CNF. La motivación es importante, pues permite retener talentos diferenciadores que confieren ventajas competitivas exclusivas.

Palabras clave: Empresas Familiares; Motivación; Empleados no Familiares; Hostelería Portuguesa

Motivation of non-family employees in the Portuguese family business hotel industry

ABSTRACT: How to get family businesses in the hotel industry in Portugal to motivate and retain talented non-family employees was analyzed using ten qualitative cases and thirty in-depth interviews. Nepotism and the presence of emotional discussions between owners were evident. Motivating factors derived from 'familiness' stood out. The conclusion can be drawn that there are distinctions between employees' motivation in family hotels from the remaining hotels because family businesses have unique characteristics with implications for non-family employees' satisfaction and retention. Motivation is important as allows the retention of differentiating talents, making competitive advantages possible in this service industry. The hospitality business is characterized by a positive relationship between satisfied workers and clients, whereas the majority of studies in this field focus on monitoring non-family employees.

Keywords: Family Business; Motivation; Non-family Employees; Portuguese Hospitality Business

Zahra Assaraf Ali

zahra@netcabo.pt

Doutorada em Gestão Empresarial Aplicada, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal. Empresária.

Doctorada en Administración y Dirección de Empresas, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal. Empresaria.

PhD in Applied Business Management, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal. Business Manager.

Nelson José dos Santos António

nelson.antonio@iscte.pt

Doutorado em Gestão, Bergischen Universität, Alemanha. Professor Catedrático, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Coordenador do Programa Doutoral em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial e do Programa Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Gestión, Bergischen Universität, Alemania. Profesor Catedrático, ISCTE – Instituto Universitario de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General, Coordinador del Programa de Doctorado en Dirección General de Estrategia y Desarrollo de Negocios y el Programa de Doctorado en Administración de Empresas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Dr. rerum. oec., Bergischen Universität, Germany. Full Professor, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School. Professor, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, Director, PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship and Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Recebido em março de 2016 e aceite em dezembro de 2017
Recibido en marzo de 2016 y aceptado en diciembre de 2017
Received in March 2016 and accepted in December 2017

A hotelaria em Portugal é dominada por empresas familiares (EF), aqui definidas por «empresas em que a propriedade maioritária é da família» (Lansberg, 1999, p. 7). No entanto, ao contrário do que se possa supor, as famílias portuguesas não são apenas proprietárias de pequenas ou médias unidades hoteleiras. Na realidade, pelo menos 58% dos grandes grupos hoteleiros são familiares, segundo o *top 20*, do último *ranking* realizado pela consultora Deloitte em 2015 e considerando 1729 empreendimentos turísticos que representam mais de 130 000 unidades de alojamento (quartos ou apartamentos).

A possibilidade de as empresas familiares no ramo hoteleiro em Portugal não serem capazes de motivar e reter «recursos humanos de talento» não pertencentes à família foi o objeto de estudo deste artigo, assim como da investigação que lhe serviu de base.

Procura-se explicar o que motiva e é importante para os colaboradores não familiares (CNF), permitindo a sua permanência nos grupos hoteleiros familiares em Portugal. Esta abordagem, com enfoque na motivação, permite contrariar a concentração de estudos existentes na literatura sobre a teoria de agência proprietário-gestor profissional.

Como Ali (2015) recorda, a teoria da agência pressupõe uma divergência de interesses, que pode ser entre proprietário-gestor não familiar ou mesmo entre proprietários, podendo originar a necessidade de monitorização. No caso de ser entre proprietário-gestor profissional, Berle e Means (1932), reforçam a ideia de que, havendo um conflito de interesses, o gestor irá seguir o seu próprio interesse em vez do interesse do proprietário. Sharma (2004) conclui que, no ramo das empresas familiares, os estudos recaem sobre a monitorização destes executivos não familiares. Esta opinião é reforçada por Blumentritt *et al.* (2007) que explicam que os pesquisadores têm estado mais concentrados no que os gestores não familiares podem fazer pelos seus empregadores do que no que os empregadores podem fazer para que estes gestores não familiares (GNF) possam ser bem-sucedidos.

No seguimento do sugerido por Litz *et al.* (2012), este artigo visou primeiramente a transferência de conhecimentos da teoria da motivação e da psicologia para a área de estudo das EF. Com efeito, aplicou-se neste estudo desde as teorias tradicionais da motivação até às práticas mais modernas de recursos humanos a este ramo ainda recente de EF. Em segundo lugar, este estudo, num contexto diferente, o português, também procura trazer mais-valias em termos de contribuições teóricas indo de encontro à importância de abrir fronteiras no ramo das EF realçada por Litz *et al.* (2012).

A oportunidade, no decurso desta investigação, de ter tido acesso a informação privilegiada e difícil de obter em grupos hoteleiros familiares bem-sucedidos na realidade portuguesa pode também ser extremamente valiosa, uma vez que, tal como Sharma e Carney (2012) sublinham, as dificuldades em obter informações são acentuadas em EF, uma vez que os dados são mais pessoais e inalcançáveis do que nas empresas não familiares (ENF).

Foram considerados recursos humanos (RH) de talento não familiares todos

Este artigo, com enfoque na motivação, permite contrariar a concentração de estudos existentes na literatura sobre a teoria de agência proprietário-gestor profissional.

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

Revisão de literatura

Como Yin (2009) refere, a primeira etapa é explicar e mostrar que estamos a seguir um caminho metodológico rigoroso que se inicia com a revisão da literatura e a definição da questão de investigação.

A principal questão de investigação é «Como conseguir que as empresas familiares no ramo hoteleiro em Portugal motivem e retenham recursos humanos de talento de topo não pertencentes à família?». Procurou-se enquadrar esta questão de investigação essencialmente no âmbito de investigação aplicada (*practice-oriented*) e não tanto no âmbito de investigação fundamental (*theory-oriented*). Assim, ao longo da revisão da literatura que se segue, foram sendo definidas proposições que serviram de base para análise das entrevistas.

Não havendo, ainda hoje, consenso na academia sobre a definição de empresa familiar, importa referir que foram aqui consideradas empresas familiares, todas as empresas em que a propriedade maioritária é da família devendo-se isto a uma crença partilhada com diversos autores, nomeadamente Lansberg (1999, p. 7) em que «a chave para compreender onde o verdadeiro poder está numa empresa familiar é a propriedade.»

O que distingue, então, de acordo com a literatura, as empresas familiares das não familiares e que possa ter impacto sobre a motivação e retenção de talentos dos CNF?

Como já se referiu, recordando Sharma (2004), a investigação existente sobre os CNF nas EF tende a recair essencialmente sobre a teoria da agência, proprietário-gestor profissional, em que a questão fulcral tem sido a monitorização destes executivos e não a sua motivação nem o que será importante para estes colaboradores. A monitorização e aquela falta de preocupação podem não incentivar a retenção de talentos de CNF de topo (proposição 1).

Poderá também haver um problema de iniquidade e de sentimento de falta de justiça organizacional que não permite reter estes profissionais de talento. A partir da teoria de Adams (1965), complementada por Latham e Pinder (2005), conclui-se que os CNF podem sentir uma situação de iniquidade quando comparam a razão entre os seus investimentos e ganhos na empresa com a dos colaboradores pertencentes à família e percebem que essa razão entre inputs e outputs (na forma de compensações e benefícios tangíveis e intangíveis) é desigual (proposição 2). Latham e Pinder (2005) referem que a premissa da justiça organizacional baseia-se no facto de que procedimentos justos aumentam a aceitação pelo colaborador dos outputs organizacionais, mas que quando os colaboradores se sentem tratados injustamente, respondem

tanto afetivamente (ex. com baixo empenho) como ao nível comportamental (ex. *turnover*).

Os sentimentos anteriormente descritos de iniquidade e injustiça podem advir do nepotismo, definido por Donneley (1964) como a progressão dos familiares com base nos laços familiares em vez do mérito (proposição 3). Isto origina a probabilidade de empregar membros da família com menos capacidade que membros sem ser da família. Reid e Adams (2001) também mencionam que as EF podem ser pressionadas a empregar e promover membros da família tanto próximos como afastados. Também entre irmãos a igualdade pode ser a norma dominante em vez do mérito (Lansberg, 1983). Apesar desta crença de que os familiares são sucessores devido ao nepotismo, Lee *et al.* (2003) dizem poder haver um racional económico na origem desta decisão, tal como a apropriação dos riscos derivados do agenciamento proprietário-gestor profissional.

Outras fraquezas das empresas familiares também apontadas por Gutiérrez-Broncano *et al.* (2013) incluem a falta de sistemas de avaliação de desempenho formais e o abuso de privilégios. Um menor uso de práticas de RH formais, uma maior possibilidade da remuneração não ser baseada na avaliação e um sistema de treino e desenvolvimento mais fraco.

Ainda respeitante à perceção de justiça de CNF, Sharma (2004) recorda o trabalho de Lubatkin *et al.* (2003) que sugere que se os familiares forem percecionados como dando maior importância e gratificação imediata às suas necessidades em detrimento da promoção do valor de longo prazo da EF, serão vistos como injustos, levando à insatisfação, reduzindo a probabilidade de uma melhor atuação dos não familiares (proposição 4).

Para além dos mencionados acima, há fatores adicionais que podem contribuir para o sentimento de iniquidade. Chrisman *et al.* (2010) referem que os estudos de Gomez-Mejia *et al.* (2001), embora não tenham sido testados, sugerem que os executivos que não pertencem à família mais frequentemente servem de «bodes expiatórios» para justificar o fraco desempenho destas empresas (proposição 5). Esta hipótese tem implicações óbvias para a justiça das organizações e para a capacidade destas EF acederem a RH com talento no mercado laboral de gestores (Lee, Lim e Lim, 2003).

Por fim, a literatura realça que gestores altamente qualificados podem preferir empresas não familiares às familiares pelo facto de as primeiras implicarem menores complicações emocionais (proposição 6), tais como menos brigas emocionais ou interferência não qualificada (Klein e Bell, 2007) e menor gestão pelos GNF de cognições complexas, ainda que a executar tarefas simples (Sharma, 2004, Mitchell *et al.*, 2003).

Por outro lado, como Dawson (2012) recorda, as vantagens competitivas das EF têm sido explicadas pelo *familiness* definido pela autora como o conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos derivados da interação entre a família (suas histórias, tradições e ciclo de vida), membros da família (seus interesses, competências e estágio de vida dos proprietários-gestores participantes) e o

A premissa da justiça organizacional baseia-se no factode que procedimentos justos aumentama aceitação pelo colaborador dos outputs organizacionais, mas que, quando os colaboradores se sentem tratados injustamente, respondem tanto afetivamente (ex. com baixo empenho) como ao nível comportamental (ex. *turnover*).

negócio (suas estratégias e estruturas). Por ser um elemento que diferencia as EF das ENF, o *familiness* pode tornar-se numa vantagem competitiva e auxiliar na retenção de CNF de topo (Irava, 2009; Dawson, 2012; Gutiérrez-Broncano *et al.*, 2013) (proposição 7).

A EF permite um nível de colegialidade e informalidade (Welch e Welch, 2006). Adicionalmente, para além dos efeitos gerais causados por uma mudança de trabalho como salário superior e avanço na carreira, o novo emprego na EF pode permitir aos CNF influenciar um grupo maior de pessoas com as suas capacidades (Schultzendorff, 1984). Segundo este autor, pode permitir também influenciar os processos, as estruturas e o comportamento organizacional (proposição 10). Como referido por Arnoff e Ward (2000), as EF oferecem ainda a oportunidade de concretizar visões individuais, sendo frequentemente percebidas pelos CNF como menos burocráticas e com menos hierarquias, permitindo atrair e reter CNF de topo (proposição 8).

Blumentritt *et al.* (2007) relembra o trabalho de Klein (2000), o qual defende que embora seja atribuída a função de liderar aos CEO não familiares, na prática encontram-se, de facto, em papéis de treinadores de gestão e conselheiros. Os CNF podem sentir-se motivados, num primeiro momento, ao se sentirem úteis e importantes em cargos de treinadores, conselheiros, *mentoring* e ao saberem que, por terem um conhecimento mais idiossincrático da organização, caso a oportunidade surja, poderão ser eles os futuros líderes (proposição 9). Uma possibilidade que auxilia à retenção de CNF, em vez de, por exemplo, se recorrer de imediato ao recrutamento externo. Num segundo momento, pode ser desmotivador, uma vez que, dependendo da dimensão do grupo, transforma-se em uma ameaça a longo prazo, pois ao treinarem os gestores familiares tendem a deixar de ser necessários para exercer a função, o que não auxilia a retenção de CNF em funções de topo.

O trabalho de Becker *et al.* (2005), também considerado por Klein e Bell (2007), conclui que, de acordo com os GNF, os gestores familiares deverão ter um certificado universitário, uma experiência prática e um estilo de liderança cooperativo. Deverão ainda estar familiarizados com as peculiaridades da indústria e do mercado e mostrar comprometimento empresarial. Por fim, em termos sociais, deverão ser dignos de confiança, agir humanamente, estar dispostos e capacitados para delegar tarefas, atuar modestamente e ter fortes competências de comunicação. Estes são os aspetos importantes, na perspetiva dos CNF, para a retenção de talentos (proposição 10).

Apesar da natureza simplista da teoria de Maslow, tal como Mullins (2001) acentua, ela não deixa de ser extremamente útil ao gestor hoteleiro familiar e, apesar das condições extrínsecas não serem fator suficiente para reter profissionais de talento de topo, não deixam de ser uma condição necessária a que se deve estar atento. Klein e Bell (2007) são da opinião que, por forma a recrutar e reter executivos de grande qualidade, as EF devem competir com as ENF no que diz respeito a pacotes salariais de GNF. Como os autores mencionam, os pacotes de compensação podem incluir vários incentivos para atrair e reter

CNF como ações na própria EF, compensação direta ou indireta, compensação emocional, social ou outros incentivos indiretos, nomeadamente plano de pensões, seguro de saúde, seguro de invalidez ou seguro de vida.

Os CNF também apreciam que o término do acordo inclua indemnizações. Entre os incentivos, que são valorizados, constam as opções de carreira, a ênfase no mérito ou os restantes benefícios que possam aumentar a confiança e autoestima. Nas EF, os retornos emocionais compensam os baixos retornos financeiros. O processo de seleção da EF inclui mais elementos informais como jantar em casa da família e ainda a adaptação do cônjuge do candidato à empresa e à cultura familiar (proposição 11).

Metodologia

Perry (2011) argumenta que, pelo enfoque prático do tipo de estudo pretendido, a questão de investigação tem de ser colocada em forma de «como» ou «porquê», que a metodologia a ser utilizada deverá ser o estudo de caso e o paradigma deve ser o realismo. Este artigo foi ao encontro das sugestões deste autor, tendo como base uma questão colocada em forma de «como» sendo de facto utilizado aqui o estudo do caso, bem como o realismo como paradigma.

Adicionalmente, foi analisado o que Sharma *et al.* (2012) sugerem, ao fazerem uma retrospectiva dos 25 anos da revista *Family Business Review*. Recomendam que as pesquisas devam continuar a focar o nível individual, familiar e organizacional de análise, tal como no passado. Este estudo está em consonância com esse conselho. Aqueles autores, ao analisarem o historial das pesquisas nesta área de EF, mencionam que, até recentemente, a temática foi dominada por estudos, utilizando dados de questionários e análises de regressões, o que permitiu, efetivamente, um incremento de rigor científico, mas que, em simultâneo, fez com que as pesquisas publicadas tivessem uma qualidade mecânica.

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

Litz *et al.* (2012), tentando desenhar o futuro para as pesquisas nesta área específica de EF, encontram, por um lado, uma grande oportunidade. Assim, a melhoria dos métodos de pesquisa é vista como um terreno promissor de investigação, nomeadamente com a integração da teoria e pesquisas de outras disciplinas. Por outro lado, consideram um grande desafio a descoberta de modelos teóricos, o quebrar do paradigma das pesquisas positivistas correntes, com pesquisas ontológicas e epistemológicas racionalistas que ainda dominam este ramo, e, por fim, o desafio da própria metodologia.

Perante o exposto, houve uma tentativa para orientar a estratégia deste projeto para um paradigma mais fenomenológico, por forma a tentar contrariar o

Até recentemente, a temática na área das empresas familiares foi dominada por estudos, utilizando dados de questionários e análises de regressões, o que permitiu, efetivamente, um incremento de rigor científico, mas que, em simultâneo, fez com que as pesquisas publicadas tivessem uma qualidade mecânica.

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

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

Foi objetivo explícito desta investigação, limitar as conclusões apenas a este estudo não pretendendo extrapolar a teoria para outros casos.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso com recurso a dez exemplos qualitativos. Estes casos conseguiram refletir a totalidade das tipologias, definidas por Guerreiro (2000), em termos das relações que as famílias estabelecem com as respetivas empresas. Assim, a amostra incluiu um caso do tipo clã, um do tipo conjugal, um do tipo individual, dois do tipo linhagem vertical, dois do tipo fratria e três do tipo nuclear. Seis dos casos pertencem ao ranking do *top 20*, extraído do último estudo da Deloitte (2012), existente à época da investigação, em termos de números de quartos ou apartamentos. Quatro dos casos foram selecionados com base na boa perceção de serviço prestado na ótica dos clientes, considerando as opiniões em sites como *tripadvisor*. Houve, também o recurso a dados secundários como o estudo feito pela Deloitte (2012), bem como outros dados secundários designadamente os relatórios e contas; os folhetos; documentos oficiais enviados para a imprensa como *press releases* com o historial da empresa, dos sócios e outras informações sobre o hotel; *websites* dos grupos hoteleiros e o conhecido *site* *tripadvisor*.

O *target* das entrevistas eram os CNF de grupos hoteleiros em cargos de chefia ou superiores. Foram recolhidas 30 entrevistas semiestruturadas aprofundadas num período de recolha entre 27 de fevereiro de 2013 (BTL 2013) e 30 de julho de 2014. Setenta por cento dos entrevistados eram CNF e os remanescentes pertenciam à família.

Considerou-se crucial conduzir entrevistas exploratórias pelo menos num grupo hoteleiro piloto para se ter perceção de todas as dificuldades, melhoramentos e mudança de estratégia, caso necessário.

Por natureza, a entrevista exploratória deverá ser aberta e flexível e foi o que se tentou fazer. Embora houvesse um guião, a sua utilização foi aberta e flexível consoante as respostas dos entrevistados.

Orientou-se a estratégia deste projeto para um paradigma fenomenológico, por forma a tentar contrariar o paradigma positivista que, segundo Litz *et al.*, ainda domina o ramo das empresas familiares. Adicionalmente, o paradigma fenomenológico vai, também, permitir contrariar o paradigma positivista existente na literatura de hotelaria e turismo.

O guião foi subdividido em quatro secções:

- Introdução (apresentação, explicação dos objetivos da entrevista, pedido de autorização para gravação áudio, explicação e reforço sobre anonimato e confidencialidade);
- Caracterização do grupo («gostava de conhecer um pouco melhor este grupo. Pode dizer-me mais sobre...», exemplo, tipo de sociedade, percentagem de capital, geração da família envolvida, ano e geração em que se deu a internacionalização, em quantos e em que cargos da chefia e sem ser da chefia há membros da família...);
- Caracterização individual («gostava agora que me falasse um pouco sobre a sua experiência...», abordando-se nesta fase da entrevista aspetos como: formação académica; experiência profissional; tempo de trabalho no grupo; função atual; a quem reporta, e se essa pessoa pertence à família proprietária do grupo ou não; se a pessoa exerce algum cargo de liderança; se sim, há quanto tempo e quantos anos levou a alcançar uma posição de chefia; se já tinha anteriormente experiência em funções de chefia em alguma outra empresa; como veria a possibilidade de trabalhar em cargos de chefia, por exemplo, em um hotel familiar individual de menor dimensão e com menos categorias de estrelas em que reportasse a uma chefia familiar; nessa caso, que condições seriam importantes; se já teve alguma experiência semelhante, o que correu bem, menos bem e o que poderia ter corrido melhor; a ligação com a família proprietária antes de se juntar a este grupo, e onde desempenhava funções; se já alguma vez trabalhou em empresas que não pertencessem a uma família; se prefere trabalhar em empresas familiares ou não familiares e o motivo. Ainda na caracterização individual, abordava-se: tendo em conta a experiência anterior, exemplo de um sítio onde a pessoa tenha gostado mais de trabalhar e porquê, e um exemplo de um sítio onde tenha gostado menos de trabalhar e porquê; o que é mais importante para a pessoa numa empresa, pensando na situação atual, o que mais o motiva a trabalhar nesta empresa e o que pode ser motivo de menor satisfação; finalmente, pedir para imaginar e explicar o que seria uma empresa ideal e justa, em termos de RH);
- Contexto dos RH («Pensando agora nas linhas orientadoras dos Recursos Humanos desta empresa...» que práticas levadas a cabo pela empresa destacaria pela positiva; o que gosta e menos gosta em termos das políticas de RH praticadas pela empresa; caracterização do processo de recrutamento e seleção da empresa, formal ou informal; exemplos, caso já alguma vez tenha participado no *mentoring* de futuros líderes pertencentes à família; existência de algum processo de avaliação de desempenho e promoção dentro da empresa e se é um processo formal ou informal; se tal processo é idêntico para membros pertencentes à família e não pertencentes à família; se essa avaliação tem impacto nas remunerações, promoções e progressão na carreira; avaliação das estratégias utilizadas de motivação dos colaboradores; avaliação do próprio nível atual de motivação; o que considera que contribui para a

A metodologia utilizada foi o estudo de caso com recurso a dez exemplos qualitativos. Estes casos conseguiram refletir a totalidade das tipologias, definidas por Guerreiro (2000), em termos das relações que as famílias estabelecem com as respetivas empresas.

motivação e desmotivação; se o processo pode ser melhorado e em quê; se a pessoa sente existirem diferenças na progressão/promoção entre colaboradores pertencentes à família e não pertencentes à família, e se pode exemplificar; que sentimentos despoleta essa situação; se já se deparou com situações em que teve que retrain/suavizar as próprias opiniões por estar a discutilas com um interlocutor membro da família e se pode exemplificar; se já se sentiu responsabilizado injustamente por uma má performance da empresa; se já alguma vez sentiu haver tendência para gratificação imediata das necessidades da família em detrimento da promoção do valor de longo prazo da empresa familiar; opinião sobre o que devem as empresas familiares fazer para reter profissionais de talento; como pode um hotel de pequena/média dimensão conseguir recrutar e reter um quadro superior competente, caso pela sua dimensão não tenha a mesma capacidade financeira que os grandes grupos hoteleiros; como pode uma empresa com estas características motivar os seus colaboradores; o que é necessário para manter o envolvimento e comprometimento dos colaboradores; quais os aspetos-chave para a retenção de talento numa empresa cuja propriedade/gestão é de uma família.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas tendo tido a duração média de uma hora e meia. A informação foi alvo de uma análise de conteúdo qualitativa sobre o discurso dos participantes. Teve como objeto a descrição e compreensão do contexto e a realidade onde os entrevistados se inserem, a identificação de tendências e assuntos relevantes, procurando organizar a informação recolhida de acordo com as proposições resultantes da revisão da literatura (Quadro 1, ver p. 14) e com os tópicos da literatura.

Resultados

Todos os casos foram analisados de acordo com as proposições resultantes da revisão da literatura. O Quadro 2 (ver p. 15) apresenta um sumário.

Os resultados da amostra permitiram concluir que não só na fase do recrutamento e seleção, mas também, e principalmente, na área da progressão na carreira, o nepotismo pode constituir um fator impeditivo para a retenção de talentos. Não obstante os entrevistados sentirem que no global não existe uma diferenciação da postura dos hotéis ou grupos hoteleiros face aos colaboradores familiares e não familiares, existe a consciência da possibilidade de serem criadas perceções sobre favorecimentos de colaboradores familiares e/ou constrangimento na progressão da carreira dos CNF. Embora se tenha verificado que essa consciência é vista com naturalidade pelos entrevistados, o facto é que, nesta amostra, surgem evidências de alguns GNF em funções de topo terem procurado colocação noutras empresas ao sentirem que a sua função viria, mais cedo ou mais tarde, a ser preenchida. Significa, por isso, que há potencial para iniquidade.

Os fatores impeditivos de atração ou retenção nesta amostra incluíram as brigas emocionais entre familiares, por exemplo, no caso 9, em que os CNF re-

Nesta amostra, surgem evidências de alguns gestores não familiares em funções de topo terem procurado colocação noutras empresas ao sentirem que a sua função viria, mais cedo ou mais tarde, vá ser preenchida. O que significa que há potencial para iniquidade.

Quadro 1 Descrição da amostra de empresas familiares na área da hotelaria

Casos	N.º quartos ou apartamentos em 2012	Tipologia	Geração	Propriedade, controlo e gestão
Caso 1	6483	Linhagem: filho do fundador	Primeira	Sim, os três.
Caso 2	2312	Nuclear: pai e filhos	Entre a primeira e a segunda	Sim, os três.
Caso 3	1399	Linhagem: filho do fundador	Segunda	Sim, os três.
Caso 4	1363	Fratrã: dois irmãos	Entre a segunda e a terceira	Sim, os três
Caso 5	1058	Clã: «talvez dez entre primos, irmãos e sobrinhos»	Entre a Terceira e a quarta	Sim, os três
Caso 6	+ de 800	Nuclear: pai e filhos	Entre a primeira e a segunda	Sim, os três
Caso 7	999	Nuclear: pais e filhos	Entre a primeira e a segunda	Sim, os três
Caso 8	104	Fratrã: Duas irmãs	Entre a primeira e a segunda	Sim, os três
Caso 9	59	Conjugal: marido e mulher e agora a passar para um dos filhos	Entre a primeira e a segunda	Sim, os três
Caso 10	54	Individual: proprietário, fundador e presidente – a empresa cresceu com ele	Primeira	Sim, os três

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas respostas obtidas dos entrevistados

cebiam ordens contraditórias. Os pacotes salariais pouco competitivos, ou por serem baixos ou por serem abaixo da média do mercado ou ainda por não acompanharem a avaliação de desempenho, foram mencionados em todos os casos sem exceção.

Relativamente à motivação *versus* monitorização, verifica-se dois tipos de abordagens diferentes pelos casos analisados: por um lado, as que valorizam mais o fator humano e onde os entrevistados mostram sentir maior motivação

Quadro 2 **Sumário dos casos analisados nas empresas familiares na área da hotelaria com base na revisão da literatura**

Aspetos abordados na revisão da literatura	Casos em que se verifica	Casos em que não se verifica	Casos em que não se tem informação suficiente
Proposição 3: nepotismo	1,2,5,6,7,8,9,10	--	3,4
Proposição 7: <i>familiness</i>	1,4,5,6,7,9,10	--	2,3,8
Proposição 4: gratificação imediata das necessidades da família	--	2,6,8,9	Restantes
Proposição 5: CNF como «bodes expiatórios»	--	Todos	--
Proposição 1: monitorização	1,2	4,5	Restantes
Proposição 9: motivação ou desmotivação com a função de treinadores, conselheiros ou <i>mentoring</i>	1,2,4,6,7,8,9	--	Restantes
Proposição 6: desmotivação por brigas emocionais e interferência não qualificada	5,8,9	6	Restantes
Proposição 2: iniquidade	1	6	Restantes
Proposição 8: informalidade, menos burocracia e maior capacidade de influência	1,3,6,7,8,10	4	Restantes
Proposição 10: critérios desejados pelos CNF segundo Becker <i>et al.</i> (2005)	1,5,6,9,10	--	Restantes
Proposição 11: pacotes salariais pouco competitivos ou não acompanhando a avaliação de desempenho	Todos		--

Fonte: Elaborado pelos autores

e, por outro, as que valorizam mais o fator financeiro, com uma cultura orientada para os resultados e nas quais o capital humano é remetido para um nível de importância mais secundário, ou seja, visto mais como um passivo necessário à atividade.

Conclui-se, nesta amostra que, embora constem grupos hoteleiros daqueles dois tipos no *top* 20 por número de unidades de alojamento, já em termos de qualidade de serviço aos clientes destacam-se as que dão maior importância ao fator humano. Assim estas últimas encontram-se nos *tops* dos *sites* em que os clientes têm uma palavra a comentar, contrariamente às que dão maior importância ao fator financeiro. Em síntese, apesar de as últimas terem uma quantidade maior de unidades hoteleiras, elas não constam dos *tops* dos hotéis selecionados pelo melhor serviço.

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

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

Conclusões

Conclui-se que há distinções entre a motivação dos colaboradores em hotéis familiares dos restantes hotéis ou grupos hoteleiros, pois as empresas familiares têm características únicas com implicações tanto positivas como negativas na satisfação e na retenção dos CNF.

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

Se considerarmos a relação positiva entre trabalhadores e clientes satisfeitos (Ribeiro de Oliveira, 2012) nesta indústria de serviços, facilmente concluímos que a motivação é efetivamente importante, pois permite reter talentos únicos e diferenciadores, que, por sua vez, podem conferir a estes hotéis/grupos hoteleiros vantagens competitivas exclusivas.

Em termos práticos, os próprios entrevistados sugeriram várias estratégias de retenção válidas para os hotéis em que trabalham tais como: deixar em aberto cargos de topo atrativos para CNF; não haver despedimentos para dar lugar à família; garantir que GF têm formação e competências adequadas aos cargos que exercem; integração de CNF em funções de maior responsabilidade sempre que essa oportunidade for surgindo, por exemplo, com abertura de

As unidades hoteleiras que dão maior importância ao fator humano encontram-se nos tops dos sites em que os clientes têm uma palavra a comentar, contrariamente às que dão maior importância ao fator financeiro.

novas unidades hoteleiras; postura que familiares adotam face a CNF de proximidade, relações de cooperação e ajuda mútua; programa *growing together* – promoção interna primeiro em vez de recrutamento externo.

No entanto, de forma a colmatar as dificuldades atuais na literatura conforme citadas por Klein e Bell (2007), estas estratégias foram ancoradas em conceitos teóricos, com uma questão clara de raiz a liderar a investigação e com fundamento teórico, em vez do que aqueles dois autores confirmam existir atualmente e que eles designam por «lista de compras»?

A preocupação de Lansberg (1988) de que até que os pesquisadores cheguem a consenso quanto à definição da empresa familiar, irão enfrentar dificuldades em encontrar uma base de conhecimento utilizável, constitui ainda hoje uma dificuldade real. Na amostra selecionada, no caso 10 poderia não haver consenso entre La Porta *et al.* (1999) e Miller *et al.* (2007) de que este caso se tratasse de uma empresa familiar. Miller *et al.* (2007) distinguem EF de empresas «lone founders» com um único fundador cujos familiares não estão envolvidos e o caso 10 poderia gerar alguma controvérsia, sendo uma empresa que segundo Guerreiro (2000) seria do tipo individual, ainda com um fundador e proprietário e cuja família envolvida aparenta não ser tão próxima como nos casos habituais.

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

O facto de o estudo se ter baseado numa amostra selecionada com dados de 2012, as entrevistas terem decorrido entre fevereiro de 2013 e terminado em julho de 2014 e, à data desta publicação, já estarmos alguns anos depois, pode constituir uma limitação. Nomeadamente, em virtude da difícil conjuntura pela qual o país passou, período durante o qual muitas mudanças podem ter ocorrido.

Para futuras pesquisas, poderia estudar-se a motivação dos CNF em unidades independentes de pequena e média dimensão portuguesas para ver se os resultados seriam semelhantes aos dos grupos hoteleiros aqui referidos. Um estudo comparativo dos resultados do estudo proposto com as conclusões do presente artigo poderia, ou não, dar uma perspetiva diferente da hotelaria portuguesa. Seria interessante também a análise do mesmo tema, num outro contexto que não o português, no qual a amostra fosse selecionada também por intermédio do mesmo tipo de *ranking* aqui considerado, por forma a comparar resultados.

Referências bibliográficas

- ALI, Z.A. (2015), «Empresas familiares: motivação de colaboradores não pertencentes à família na hotelaria portuguesa Lisboa», ISCTE-IUL, Tese de doutoramento.
- ADAMS, J.S. (1965), «Inequity in social exchange». In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, Academic Press, New York.
- ARNOFF, C.E. e WARD, J.L. (2000), «More than family: non-family executives in the family business». *FB Leadership Series*, Marietta, GA. US.

Se considerarmos a relação positiva entre trabalhadores e clientes satisfeitos nesta indústria de serviços, facilmente concluímos que a motivação é efetivamente importante, pois permite reter talentos únicos e diferenciadores, que, por sua vez, podem conferir a estes hotéis/grupos hoteleiros vantagens competitivas exclusivas.

BERLE, A. e MEANS, G. (1932), **The Modern Corporation and Private Property**, Macmillan, New York.

BLUMENTRITT T.P.; KEYT A.D. e ASTRACHAN, J.H. (2007), «Creating an environment for successful nonfamily CEO's: an exploratory study of good principals». *Family Business Review*, XX(4), 321-335, Family Firm Institute Inc.

CHRISMAN, J.J.; KELLERMANN F.W.; CHAN K.C. e LIANO K. (2010), «Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles». *Family Business Review*, 23(1), pp. 9-16.

DAWSON, A. (2012), «Human capital in family businesses: focusing on the individual level». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 3, 1, pp. 3-11.

DELOITTE (2012), **Atlas da Hotelaria 2012 – Uma Fusão de Perspectivas**. 7.^a Edição, Deloitte Consultores, S.A.

DELOITTE (2015), **Atlas da Hotelaria 2014 – Novos Jogadores em Campo**. 9.^a Edição, Deloitte Consultores, S.A.

DONNELLEY, R.G. (1964), «The Family Business». *Harvard Business Review*, Vol. 42, pp. 93-105.

FINN, M.; ELLIOTT-WHITE, M. e WALTON, M. (2000), **Tourism and Leisure Research Methods – Data Collection, Analysis, and Interpretation**, Pearson Education Limited, England.

GOMEZ-MEJIA, L.R.; NUNEZ-NICKEL, M. e GUTIERREZ, I. (2001), «The role of family ties in agency contracts». *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 81-95.

GUERREIRO, M.D. (2000), «Pequenas e médias empresas familiares: tipos de relações das famílias com as empresas». *Práticas e Processos de Mudança Social – Actas do III Congresso Português de Sociologia*, Oeiras, Celta Editora (Edição em CD-Rom).

GUTIÉRREZ-BRONCANO, S.; JIMÉNEZ ESTÉVEZ, P. e MYERS, P. (2013), «Strengths and Weaknesses of Human Resource Management in Family». *ELASM Workshop on Family Firm Management Research*, Helsinki, Finland.

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

KLEIN, S.B. (2000), «Family business in Germany: significance and structure». *Family Business Review*, 13, pp. 157-181.

KLEIN, S.B. e BELL, F.A. (2007), «Non-family executives in family business: a literature review». *Electronic Journal of Family Business*, 1(1), pp. 19-37.

LANSBERG, I. (1983), «Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap». *Organizational Dynamics*, pp. 39-46.

LANSBERG, I.; PERROW, E. e ROBOLSKY, S. (1988), «Family business as an emerging field», (1), pp. 1-8, Family Firm Institute, Inc.

LANSBERG, I. (1999), «Succeeding generations: realizing the dream of families in business». *Harvard Business School*.

LATHAM, G.P. e PINDER, C.C. (2005), «Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century». *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 485-516.

LEE, K.S.; LIM, G.H. e LIM, W.S. (2003), «Family business succession: appropriation risk and choice of successor». *Academy of Management Review*, 28(4), pp. 657-666.

LITZ, R.A.; ALLISON, W.P. e LITCHFIELD, S. (2012), «Charting the future of family business research: perspectives from the field». *Family Business Review*, 25(1), pp. 16-32.

LUBATKIN, M.H.; LING, Y. e SCHULZE, W.S. (2003), «Explaining agency problems in family firms using behavioral economics and justice theories». *Paper presented at The Academy of Management Meetings*, Seattle, WA.

MASLOW, A.H. (1970), **Motivation and Personality**. 2nd Ed., Evanston and London, Harper and Row, Publishers, New York.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; LESTER R.H. e CANELLA JR., A.A. (2007), «Are family firms really superior performers?». *Journal of Corporate Finance*, 13, pp. 829-858.

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

PERRY, C. (1998), «A structured approach for presenting theses». *Australasian Marketing Journal*, pp. 63-86.

PERRY, C. (2011), «A structured approach to the journey of doctoral research». *International Journal of Organizational Behaviour*, vol. 16(1), pp. 1-12.

REID, R.S. e ADAMS, J. S. (2001), «Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms». *Journal of European Industrial Training*, 25/6, pp. 310-320.

RIBEIRO DE OLIVEIRA, P.A. (2012), «Satisfação profissional e empenhamento organizacional: estudo com uma amostra de uma unidade hoteleira». Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

SHARMA, P. (2004), «An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future». *Family Business Review*, vol. XVII, no. 1, March, pp. 1-35.

SHARMA, P. e CARNEY, M. (2012), «Value creation and performance in private family firms: measurement and methodological issues», *Family Business Review*, 25(3), pp. 233-242.

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

WELSH, J. e WELSH, S. (2006), «The Nitty-Gritty on Nepotism». *Business Week*, Aug. 21, Iss. 3998.

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

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA
naWEB.com

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE
www.gurusonline.tv
Entrevistas sobre Administração de Empresas

nh©2001