



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

LIDERANÇA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CENTRAL
MODELS

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação: Comunicação, Organização e Liderança

Por

Maria Araújo Ferreira Mateus Gomes

Faculdade de Ciências Humanas

Maio 2019



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

LIDERANÇA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CENTRAL MODELS

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação: Comunicação,
Organização e Liderança

Por

Maria Araújo Ferreira Mateus Gomes

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Fernando Ilharco

Maio 2019

Agradecimentos

Um agradecimento especial aos meus Pais, por me darem a oportunidade de realizar o Mestrado. Obrigada aos meus Pais e Irmão pelo apoio, motivação e criatividade constante. Quando me sentia estagnada, foram a minha solução.

A Emília e António Romano pela oportunidade de realizar o estágio que tanto desejava. Obrigada, também, à equipa da Central Models pela boa disposição e tempo de atenção prestado à minha aprendizagem.

A Iolanda e a Joana por terem aceite participar neste estudo e ajudado, sempre de bom grado, no meu percurso académico e profissional. Obrigada às minhas colegas de trabalho e também à Paula, pela simpatia e cumplicidade durante os meses de estágio.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Fernando Ilharco pela motivação, entusiasmo e dedicação demonstrada ao longo da realização deste relatório. Sem o Professor, o gosto pela Liderança não seria o mesmo. Mais uma vez, obrigada pelo interesse adquirido sobre o tema.

Ao Professor Doutor Nuno Brandão por me ter ajudado e aconselhado no percurso do estágio realizado.

Finalmente, à Universidade Católica Portuguesa pelo seguimento assertivo que tem com os seus alunos.

“Matilde

Julguei que isto era o fim e afinal é o princípio. Aquela fogueira, António, há-de incendiar esta terra!

(O clarão da fogueira diminui visivelmente)

Adeus, meu amor, adeus. Adeus! Adeus! Adeus!

(Para o povo)

Olhem bem! Limpem os olhos no clarão daquela fogueira e abram as almas ao que ela nos ensina! Até a noite foi feita para que a vísseis até ao fim...

(Pausa)

Felizmente – felizmente há luar!”

“Felizmente Há Luar” de Luís de Sttau Monteiro (página 140)

Resumo

Este relatório de estágio tem por objectivo analisar os comportamentos de liderança no contexto de empresa familiar.

A investigação centra-se no modo de como a *performance* profissional, individual e colectiva, pode ser ou não beneficiada pelas relações familiares na empresa. Para tal, a nossa análise começa por apresentar noções chave de teorias de liderança, onde pretendemos obter uma visão geral e útil do fenómeno. Em seguida, focamos o tema principal desta investigação: a liderança familiar e o envolvimento familiar no ambiente profissional.

No seio das empresas familiares, os profissionais valorizam vários aspectos que vão para além do relacionamento pessoal e do valor que a família dona da empresa atribui à mesma.

Os valores protagonizados pelo líder e/ou fundador da empresa, tendem a caracterizar a empresa e o seu dia-a-dia e a ser um aspecto importante na motivação dos colaboradores.

Este relatório de estágio pretende investigar se uma boa liderança familiar se reflecte em bons resultados, tanto na *performance* da empresa, como no dia-a-dia dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Liderança, Liderança Familiar, Confiança, Motivação.

Abstract

This internship report aims to analyze the leadership behaviors in the context of a family business.

The research focuses on how individual and collective professional performance may or may not benefit from family relationships within the company. For this, our analysis begins by presenting key notions of leadership theories in order to obtain a general and useful view of the phenomenon. Yet we focus on the main topic of this research: family leadership and family involvement in the professional environment.

Within the family business, professionals value several aspects that go beyond the personal relationship and the value that the family owners attribute to it.

The values of the company's leader and / or founder tend to characterize the company and its day-to-day life and to be an important aspect in the motivation of employees.

This internship report aims to investigate whether good family leadership is reflected in good results, both in the company's performance and in the day-to-day work of its employees.

Keywords: Leadership, Family Leadership, Trust, Motivation.

Modo de Citar

No presente relatório de estágio, foi decidido que as citações não seriam traduzidas para português. Deste modo, será evitado qualquer confusão e/ou pouco entendimento sobre as ideias defendidas pelos autores.

Índice

Resumo	4
Abstract	5
Modo de Citar	6
Introdução	9
1. Noções de Liderança.....	11
1.1. Características de Liderança	14
1.2. Carisma.....	16
1.3. Liderança Transacional e Transformacional.....	19
1.4. Inteligência Emocional e Social.....	21
1.5. Neurónios Espelho.....	24
1.6. Gestão e Liderança	25
1.7. Liderança Nível 5	28
2. Liderança Familiar.....	30
2.1. <i>Performance</i> nas Empresas Familiares	32
2.2. Teoria da Riqueza Socioemocional	41
3. A Empresa	42
3.1. Memória Descritiva do Estágio	45
4. Metodologia.....	47
4.1. Apresentação e Justificação do Método de Pesquisa	49
4.2. Apresentação das Entrevistas.....	53
4.2.1. Gestão da Liderança.....	54
4.2.2. Participação Activa	55
4.2.3. Valores Organizacionais	56
4.2.4. Sucesso	57
5. Reflexão e Análise dos Resultados	59
5.1. Comunicação e Liderança Partilhada.....	59
5.2. Sucesso Organizacional	63

6. Reflexões Finais	68
7. Referências Bibliográficas	71
8. Anexos	75

Introdução

De acordo com a mudança da estrutura das empresas, numa sociedade moderna, a ideia de uma organização completamente hierarquizada e delimitada a propósito ao seu poder, deixou de ser um elemento caracterizador das empresas. O comportamento organizacional tem vindo a mudar e, nas empresas familiares, também se nota essa mudança.

Um novo padrão foi instalado nas empresas modernas e cada vez tem ganho mais importância nas aptidões dos trabalhadores. Este novo padrão vai para além das habilitações académicas. As qualidades pessoais, tais como a iniciativa, a empatia, a adaptabilidade e a capacidade de persuasão, são as novas competências esperadas pelas empresas (Goleman, 1999). É precisamente sobre este tópico que a presente pesquisa se foca. Serão apresentadas determinadas qualidades necessárias aos líderes que garantem uma empresa de sucesso.

Este trabalho pretende dar resposta à ideia de que a *performance* profissional, individual e colectiva, pode ser, ou não, beneficiada pelas relações familiares. Primeiramente, foi importante analisar o conceito geral de liderança e depois detalhar as teorias de liderança familiar. Será um objectivo analisar o modo de como a *performance* é bem sucedida, consoante as relações familiares. O primeiro capítulo, terá como ponto principal a caracterização do conceito de liderança, num contexto de empresa. Para tal, teve-se em atenção vários estudos e teorias clássicas de autores conhecidos neste campo. No segundo capítulo, será abordada a liderança familiar, em que diversos estudos presentes na plataforma *Family Business Review* foram tidos em conta.

O envolvimento familiar é o que diferencia uma empresa familiar de uma não familiar. Dentro desse envolvimento, estão presentes as relações de proximidade dos membros, a sua motivação, a colaboração em prol de um futuro próspero e a visão que partilham da empresa. Outro ponto importante numa empresa de sucesso é o comportamento do líder. Um bom líder deve procurar promover um bom ambiente com e entre os seus colaboradores. No segundo capítulo, será abordado a forma de como é que estes temas influenciam o trabalho profissional.

Após a revisão da literatura procurámos responder à questão de partida, com base nas entrevistas realizadas aos Directores da Agência Central Models e a dois colaboradores. Visto que existem dois líderes nesta empresa, foi decidido entrevistar ambos, em simultâneo. A entrevista leva-nos a compreender melhor as ideias e visões dos líderes, na sua própria empresa.

Por último, serão analisadas as respostas dos entrevistados, com o intuito de responder à pergunta de partida.

1. Noções de Liderança

Nos últimos anos notou-se uma mudança na estrutura das organizações. As organizações têm ganho mais flexibilidade para com os seus colaboradores, deixando de parte as ideias tradicionais e limitadas do *fordismo* e *taylorismo* (Giddens, 2005). Contrariamente à adopção de ideias extremamente hierárquicas, as empresas têm vindo a demonstrar “... políticas que assegurem o compromisso do empregado, o entusiasmo coletivo pelas metas organizacionais, o compartilhamento de responsabilidades e o foco sobre as pessoas” (Giddens, 2005, p. 295). Segundo Giddens, a comunicação, o consenso e o trabalho em equipa, são consideradas como as principais abordagens de sucesso das organizações. Contudo, a liderança começou a ganhar terreno de análise, devido à exigente mudança de estruturas das organizações modernas.

A liderança é um termo bastante comum no vocabulário mundano. É utilizado recorrentemente em pesquisas científicas. No entanto, carece de uma explicação precisa. É muitas vezes associada a ideias como poder, autoridade, gestão, administração, controlo e supervisão. Definir este conceito é um processo trabalhoso e infundável, porque o mesmo varia consoante a perspectiva e a metodologia escolhida do autor (Yukl e Van Fleet, 1992). No entanto, não deixa de ser acreditada como um fenómeno relevante para as organizações (Cunha *et al*, 2014). Segundo Yukl (2013, p. 2), “Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group or organization”.

Citando Yukl e Van Fleet (1992, p. 149) “Leadership is viewed as a process that includes influencing the task objectives and strategies of a group or organization, influencing people and achieve the objectives, influencing group maintenance and identification, and influencing the culture of the organization”. Para estes autores, a liderança deveria ser analisada como um processo e não como líderes individuais estereotipados e/ou rotulados.

De acordo com estes autores, a liderança pode ser uma junção de duas perspectivas. A primeira, baseia-se na ideia de que a liderança é depositada sob um indivíduo com a capacidade para tal, alguém com um papel especializado. É um líder com vários atributos e traços de personalidade que influenciam (recorrendo a técnicas de motivação) os seus seguidores e fomentam a liderança efectiva na organização. A segunda perspectiva, é a

ideia de que a liderança passa por um processo ou padrão de influência que acontece, naturalmente, num sistema social e dispersa-se pelos membros da organização. É desta maneira que a liderança começa a ser analisada, como um processo social e/ou um padrão de relações humanas (Yukl, 2013; Cunha *et al*, 2014).

No entanto, Zerfaß e Huck (2007) acabam por concluir que a comunicação é uma parte vital da liderança. A visão futura da empresa precisa de ser comunicada, a fim de ser partilhada por todos os membros. A liderança é baseada em interações pessoais, entre os líderes e os seus seguidores. “To summarize, communication is the foundation of the interaction between leaders and followers” (Zerfaß & Huck, 2007, p. 114).

Yukl (2013) aborda a controvérsia de que a liderança deveria ser assumida por um indivíduo de função especializada ou simplesmente, ser encarada como um processo de influência partilhado. Numa organização, não pode haver uma partilha constante de liderança, por parte dos grupos, porque haverá o risco de prejudicar a eficácia do departamento. No entanto, a pessoa com a responsabilidade máxima é vista como o líder, mesmo se terceiros influenciarem as decisões da empresa. Por outro lado, a liderança pode ser compreendida como um processo social. Várias pessoas têm o poder de influenciar o que um grupo faz, como deve fazê-lo e como as pessoas se devem relacionar no próprio grupo.

A contribuição do líder para a qualidade dos processos do grupo, passa por perceber as atitudes e as percepções dos seguidores em relação ao líder. Estas, são algumas das medidas que se podem utilizar para avaliar a eficácia de um líder na empresa. As contribuições do líder assentam na ideia de que o líder deve promover a coesão, o compromisso, a cooperação e a confiança entre os membros; ajudar no melhoramento de resolver problemas e tomar decisões previamente decididas pelo grupo; resolver discordâncias e conflitos de uma forma construtiva e, por último, contribuir positivamente na função de organização de actividades, recursos e na predisposição do grupo, quando confrontados com a mudança ou crises (Yukl, 2013, p. 9).

Fairhurst (2014) analisa a liderança como um aspecto estético (*Leadership aesthetics*). As noções de carisma, visão e cultura são componentes de uma liderança estética. Outros

aspectos considerados comunicativos é a apreciação, espiritualidade, ética e a coragem. No artigo, Fairhurst interlaça os conceitos de liderança e comunicação. Este autor defende que a liderança, para ser efectiva, tem de ser comunicativa (por exemplo, incluir estados de humor positivos como o humor e a boa disposição).

1.1. Características de Liderança

Recorrendo a Yukl (2013), o autor aponta oito características que um líder deve apresentar, bastante pertinentes para os líderes observados na Central Models. Yukl considera que as seguintes características, garantem um desempenho positivo na liderança organizacional. Um bom líder tem de apresentar traços de personalidade e motivação; Deve ter bem assente os seus valores, a sua integridade e o seu desenvolvimento moral; É importante demonstrar confiança e ser optimista perante os seus colaboradores. Esta última característica é significativa, porque os neurónios-espelho actuam com base nos comportamentos manifestados pelo líder (Goleman & Boyatzis, 2008). Ainda para mais, é considerável que o líder tenha *skills* e conhecimentos para as tarefas, porque o comportamento de liderança deve ser visível e adequado. “...developing better social skills will have the greatest payoff” (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 5). Por último, o autor ainda destaca a influência táctica, as atribuições que deposita nos seus seguidores e os modelos mentais por que se rege. Essas crenças e suposições, devem ser claras para os seus seguidores a fim de serem interpretadas como verdadeiras (Yukl, 2013, p. 11).

Os traços destacados anteriormente, demonstram que a inteligência emocional é bastante importante para o sucesso de um líder. Com base na pesquisa, é notório que a liderança passa muito pela empatia. Tal como Kotter (2001, p.25) afirma: “Leadership isn’t mystical and mysterious. It has nothing to do with having ‘charisma’ or other exotic personality traits”. Suportando a ideia de que a empatia é um traço vital num líder, Pagonis (1992) defende a importância deste traço e inter-relaciona-o ao conhecimento especializado (*expertise*). A interligação destes dois traços formam as bases de um líder. O autor acaba por afirmar que a liderança é um fenómeno que pode ser adquirido, não tem de ser inato. No entanto, “Empathy and expertise command respect” (Pagonis, 1992, p. 110).

Além do mais, Zerfaß e Huck (2007) definem um líder como alguém que é visionário, isto é, “someone who defines organizational reality through the articulation of a vision which is a reflection of how he or she defines an organization’s mission and the values which will support it” (Bryman, 1996, p. 280 *apud in* Zerfaß & Huck, 2007, p. 113-114).

Entretanto, Heifetz e Laurie (2001) destacam cinco traços fundamentais de responsabilidade que um líder deve exibir no seu trabalho: direcionar, proteger, orientar, gerir conflitos e formular regras.

Os traços de personalidade anteriormente apresentados, fazem uma clara distinção entre um líder e um indivíduo presente num grupo. Os autores Pagonis (1992), Heifetz e Laurie (2001), Kotter (2001), Zerfaß e Huck (2007), Goleman e Boyatsis (2008) e Yukl (2013), defendem que, para a liderança ser eficaz, é necessário que o líder presente vários traços de personalidade que facilitam a interação com os seus seguidores. Posto isto, Van Vugt e Ahuja (2010) elucidam para a existência da teoria dos traços (*Trait theory*). Segundo estes autores, é notório a existência de determinados traços de personalidade que marcam e delineiam um líder. Apesar de haver muitos traços importantes, os autores destacam a inteligência, a extroversão e a ambição, como três fundamentais.

1.2. Carisma

O carisma é um conceito difícil de definir, mas fácil de identificar. Visto que passa muito pelo carácter psicossocial, o carisma é a forma e poder de argumentação (a competência oratória está associada a um alto nível de inteligência e tornam visível um potencial líder) que leva subordinados a reagir e a seguir o rumo ditado (Vugt & Ahuja, 2010, p. 32).

As primeiras noções deste traço de liderança, foram notadas nos regimes políticos analisados por Max Weber (1979). Vugt e Ahuja (2010) alimentam, igualmente, a ideia do carisma ter aparecido primeiramente nos partidos políticos. Os autores afirmam que os políticos não têm ferramentas de trabalho identificáveis, para além do ser poder de argumentação. “... politicians usually have no identifiable work product attributed exclusively to them other than their ability to get other to comply with their wishes, people’s reactions to them often depend more on their personal biases, beliefs and vested interests” (Vugt & Ahuja, 2010, p. 32).

Weber classifica o carisma como o “dom da graça”, e utiliza esta denominação para caracterizar “... o líder auto-indicado, seguido pelos que estão em desgraça e seguem-no por acreditarem ser ele extraordinariamente dotado” (Weber, 1979, p. 70). Para este autor “... charisma occurs during a social crisis when a leader emerges with a radical vision that offers a solution to the crisis and attracts followers who believe in the *vision*” (Weber 1947, *apud in* Yukl, 2013, p. 309).

Recorrendo a uma definição mais laica sobre o líder carismático, Weber (1979, p. 287) defende:

“O líder carismático ganha e mantém a autoridade exclusivamente provando sua força na vida. Se quer ser profeta, deve realizar milagres; se quer ser senhor da guerra, deve realizar feitos heróicos. Acima de tudo, porém, sua missão divina deve ser ‘provada’, fazendo que todos os que se entregam fielmente a ele se saiam bem. Se isso não acontecer, ele evidentemente não será o mestre enviado pelos deuses”.

O autor retira estas afirmações de análises feitas a grandes líderes históricos, presentes na sociedade em tempos de guerra. No entanto, esta definição continua a ser possível a sua adaptação. O líder de uma organização também precisa de provar que é merecedor de ser seguido. Se apresentar os grandes feitos e características que foram descritas no capítulo

passado, detém o poder na organização, tal como a obediência dos seus colaboradores. Weber ainda afirma que, liderar é pôr de parte todas as influências externas:

“A dominação carismática significa uma rejeição de todos os laços com qualquer ordem externa, em favor da glorificação exclusiva da mentalidade genuína do profeta e herói. Daí, a sua atitude ser revolucionária e transpor todos os valores; faz que um soberano rompa todas as normas tradicionais ou racionais: ‘Está escrito, mas eu vos digo’” (Weber, 1979, p. 288).

O líder carismático da sociedade moderna, é precisamente alguém criativo, que não pensa em formas tradicionais de resolver os problemas. No ponto em que é abordado, a teoria do Líder Nível 5, será explicado o que é que um bom líder constrói para conseguir passar de uma boa a uma grande empresa, baseando-se no domínio do carisma ditado por Weber. Líderes empreendedores, criativos e sem receio de ariscar, são dotados de uma dominação carismática.

Com o passar dos anos, foram-se formando várias pesquisas sobre este tópico. Os cientistas sociais definiram a liderança carismática, presente nas organizações modernas, como o neo-carisma. Este novo conceito, apresenta alguns comportamentos observados nos líderes deste tipo. A ideia do neo-carisma, presente nas empresas, é o conjunto das atribuições primordiais feitas por Max Weber, com a evolução do traço carismático e incluindo/relacionando a liderança transformacional. A liderança transformacional, é outro tipo de teoria que explica a maneira como os líderes inspiram e transformam os colaboradores a seguirem as suas visões e emoções (Yukl, 2013).

Normalmente, os seguidores consideram que alguém tem um poder carismático quando o líder inspira, emocionalmente, os seus seguidores com base nos seus próprios valores e ideias. O uso de estratégias inovadoras de sucesso, valorizam o conhecimento do líder (*expertise*) ao mesmo tempo que impressionam os seus seguidores com as suas estratégias não convencionais. Demonstrar uma atitude de confiança e otimista perante os seus colaboradores, levará a que estes trabalhem arduamente, porque acreditam nas boas intenções e no sucesso do líder. A confiança é um componente importante para admitir que um líder é carismático. Líderes que fazem auto-sacrifícios em prol dos seus seguidores serão bem recebidos, porque aumenta a confiança e os seguidores sentem-se mais motivados nas suas tarefas (Yukl, 2013).

Uma atitude carismática advém de líderes que assumem as rédeas, utilizam meios não convencionais para alcançar objectivos comuns, fazem auto-sacrifícios, assumem riscos, demonstram confiança nas suas propostas e têm um grande poder de persuadir os seus seguidores de que a situação presente não é a final e um futuro melhor se avizinha. Estes líderes também tendem a ser assertivos, autoconfiantes, criam empatia em relação às preocupações dos colaboradores, são empreendedores, apresentam um comportamento exemplar na organização e atuam como catalisadores de mudanças radicais, sem nunca pôr em causa a situação corrente dos colaboradores (Cunha *et al*, 2014).

De acordo com House (*apud in* Yukl e Van Fleet, 1992) o traço carismático presente num líder, inclui a confiança que o seguidor têm nas visões do líder, em que demonstra uma aceitação inquestionável, afeição e vontade de obedecer. A forma de articular uma visão apelativa para definir tarefas aos seus colaboradores, cria uma atitude comprometedora dos seguidores. Para além disso, os líderes com poderes carismáticos, utilizam a comunicação como ferramenta de estimular auto-confiança aos seus próprios colaboradores.

Cunha (2014) acaba por concluir que a liderança carismática, resulta da interação entre os traços do líder, comportamentos de liderança (apresentação de uma visão apelativa e auto-sacrifícios), características dos seguidores (necessidade da existência de um líder) e características da situação/ambiente, como por exemplo, uma situação de crise, onde puxa claramente pela liderança.

1.3. Liderança Transacional e Transformacional

Vários académicos apresentam dois conceitos de liderança: transacional e transformacional. Nos dias de hoje, estes dois conceitos são deveras pertinentes. Para os autores Zerfaß e Huck (2007, p. 114), “Transactional leadership builds on the interaction and communication between a leader and his followers, where the leader offers rewards (money, prestige, and so on.) in exchange for work, support or commitment”. Suportando esta ideia, Burns (1978 *apud* Yukl e Van Fleet, 1992, p. 176), aponta que os liderados são motivados apenas pelos seus próprios interesses. Concordando com as ideias de Burns, Bass (1985) acrescenta que, para obter melhores resultados, os colaboradores necessitam de uma clarificação do seu trabalho. No entanto, afirma que o “... transactional leader induces performance among followers by negotiating an exchange relationship with them of reward for compliance” (Bass, 1985, p. 32).

Além do mais, Cunha *et al* (2014, p. 372) suporta a ideia de que este tipo de liderança tem como objectivo “... a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência”. Nesta liderança, o líder tende a clarificar a melhor forma de satisfazer as necessidades e os desejos dos colaboradores, pedindo em troca desempenho e execução de tarefas. Bass (1985) elucida que numa empresa em que a liderança seja baseada transacionalmente, o papel do líder passa por trabalhar e se focar na cultura já existente. Estes líderes aceitam os grupos e equipas que já se encontram estabelecidos, também, aceitam e utilizam os rituais e as histórias, pertencentes à cultura organizacional, para transmitir o valor da organização. Ao passo que, na liderança transformacional, o líder tem o poder de mudar parte da cultura da organização, “The transformational leader changes the social wrap and woof or reality” (Bass, 1985, p. 24).

Por outro lado, o conceito de liderança transformacional “... refers to leaders who raise the aspirations of their followers according to their own visions” (Zerfaß & Huck: 2007, 114). Vugt e Ahuja (2010, p. 36), classificam este conceito como alto emocional: “... transforming leadership, is about hearts and minds”. Para estes autores, este tipo de liderança é desejada pela maior parte dos colaboradores, porque estes líderes (para além do poder carismático que apresentam) preocupam-se com o bem-estar dos seus colaboradores e estão dispostos inspirar e promover o interesse para garantir que existirá um benefício mútuo. Além do mais, estes líderes são “... agents of change and empowerment, appealing to a higher instinct” (Vugt & Ahuja, 2010, p. 36).

Yukl e Van Fleet (1992) apresentam uma perspectiva mais complexa, que muda a estrutura da empresa. Para estes autores, a liderança transformacional refere-se ao processo de influência de grandes mudanças nas atitudes e pressupostos dos membros da organização, ou seja, mudar parte da cultura organizacional. No entanto, este tipo de liderança desenvolve o compromisso para alterar os objectivos e estratégias da organização.

Com uma noção mais social, Bass (1985) liga a liderança transformacional à capacidade de um líder influenciar directamente os seus seguidores. O pressuposto do líder é fazer perceber aos seus liderados a importância e os valores das suas tarefas. Isto leva a que os seguidores sintam confiança e respeito pelo líder e, assim, ficam motivados a fazer mais do que inicialmente era esperado. Em suma, os líderes despertam, nos seus colaboradores, um interesse transcendente, o que os leva a aumentar as próprias aspirações e necessidades (Bass, 1985). Cunha *et al* (2014), também, partilha da mesma teoria. Colaboradores que se sintam satisfeitos, justificados e depositem confiança na organização, irão demonstrar uma atitude empenhada e comprometida. Para estes autores, a liderança transformacional é um “... processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses (designadamente os materiais) em prol dos objectivos da organização” (Cunha *et al*, 2014, p. 371).

1.4. Inteligência Emocional e Social

Segundo Goleman (1999, p. 323), “A inteligência emocional define-se como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”. O mesmo autor defende que esta habilidade pode ser aprendida e também aperfeiçoada e desenvolvida ao longo do tempo.

Yukl (2013), Goleman e Boyatzis (2008) e Cunha *et al* (2014), destacam a inteligência emocional como um traço altamente relevante para a efectividade da liderança. Líderes com inteligência emocional apresentam mais facilidade na resolução de problemas complexos, sabem como distribuir o tempo eficazmente, têm capacidade de adaptar o comportamento em situações menos boas e sabem lidar com crises (Yukl, 2013). Yukl (2013), destaca a auto-regulação, a empatia e a auto-consciencialização como características de um líder com inteligência emocional.

A auto-regulação é a habilidade do auto controlo perante uma situação que afecte o comportamento cognitivo e acentue uma resposta impulsiva. A empatia baseia-se na capacidade de reconhecer emoções e estados de espírito em terceiros. É associada a uma forte habilidade social, necessária para desenvolver relações interpessoais cooperativas na organização. A empatia passa muito pela capacidade de conseguir ouvir, comunicar atentamente e expressar opiniões. Para completar este conceito, Goleman (2009, p. 117) afirma que “A empatia nasce da autoconsciências; quanto mais abertos formos às nossas próprias emoções, mais capazes seremos de ler os sentimentos dos outros”. A auto-consciência é o entendimento das próprias emoções e estados de espírito. Esta característica ajuda na eficácia da liderança, porque quando existem obstáculos, torna mais fácil a avaliação de soluções (Yukl, 2013).

Suportando a mesma ideia, no seu artigo, Goleman e Boyatzis (2008), defendem estas atitudes como algo importante num líder eficaz. Ter empatia e atenção ao estado de espírito de terceiros, realça um bom líder. Os autores admitem que a liderança é, de longe, um estado de autoridade, mas um processo de interação positiva entre grupos: “Leading effectively is, in other words, less about mastering situations—or even mastering social skill sets—than about developing a genuine interest in and talent for fostering positive feelings in the people whose cooperation and support you need” (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 2).

Por outro lado, a inteligência emocional pode ser também vista como uma ferramenta e “... um meio de sobreviver com a nossa humanidade e sanidade intactas, independentemente ao lugar onde trabalhamos” (Goleman, 1999, p. 322). Goleman (1999) move-nos para a ideia de que estas competências sociais ajudam bastante no percurso profissional, pois não é algo que apenas fazemos caso quando estamos perante uma situação difícil, mas sim, um dom que nos protege mentalmente e alimenta a capacidade de ter prazer no trabalho.

Os autores destacam a importância da inteligência emocional e social em casos de liderança de sucesso “... effective leadership is about having powerful social circuits in the brain” (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 2). A inteligência social é definida pelos autores como “...a set of interpersonal competencies built on specific neural circuits (and related endocrine systems) that inspire others to be effective” (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 3).

Goleman e Boyatzis (2008) destacam diversos pontos de um líder com inteligência social: ter sensibilidade e empatia; importância de perceber o que motiva as pessoas; ser atento às necessidades de terceiros; ter atenção organizacional, sintonia com a cultura e os valores do grupo; ser influente, persuadir o grupo a ter discussões que beneficiem a empresa; procurar desenvolver as pessoas, orientar, aconselhar e transmitir críticas que os trabalhadores tomem partido positivo no seu percurso profissional; Inspirar, manter uma visão positiva na organização em que as pessoas se sintam confortáveis e demonstrem a sua melhor faceta; Trabalho de Grupo, incluir todas as partes numa decisão e encorajar a cooperação na empresa. Suportando esta ideia, Cunha *et al* (2014), define as características anteriores, como competências sociais. Acrescenta ainda: a importância da liderança visionária (habilidade de inspirar e guiar os seus seguidores para um caminho baseado numa visão convincente); catalisar a mudança (produzir novas ideias e liderar os colaboradores a enfrentar a mudança) e gerir conflitos, de modo a beneficiar a empresa.

A experiência social (*social skill*) é a culminação de todas as dimensões da inteligência social (Goleman, 1998). Líderes socialmente experientes são mais persuasivos, porque juntam todas as características anteriormente descritas (auto-consciência, auto-regulação e empatia). A motivação de um líder com esta qualidade é evidente, por isso, é manifestado um maior poder de persuasão e envolvimento dos liderados. Goleman (1998) acaba por concluir que a experiência social é a chave para uma liderança efectiva nas organizações, ou seja, “After all, the leader’s task is to get work done through other

people, and social skill makes that possible” (Goleman, 1998, p. 102). Embora os conceitos tradicionais e técnicos de gestão de empresas sejam importantes a reter numa liderança efectiva, a inteligência emocional tem ganho cada vez mais sentido numa organização de sucesso. “It was once thought that the components of emotional intelligence were ‘nice to have’ in business leader. But now we know that, for the sake of performance, these are ingredients that leaders ‘need to have’” (Goleman, 1998, p. 102).

1.5. Neurónios Espelho

Relativamente aos neurónios espelho mencionados anteriormente, Goleman e Boyatzis (2008) recorrem à neurociência para explicarem as atitudes dos seguidores perante os seus líderes. Os neurónios espelho estão presentes no nosso cérebro e são estes que explicam reacções relativamente ao comportamento de alguém. “... leaders’ emotions and actions prompt followers to mirror those feelings and deeds” (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 3).

Os autores mencionam um estudo de Marie Dasborough a dois grupos distintos, num organização. A ideia era criticarem positivamente um grupo com uma atitude de arrogância e ao outro grupo foi dado um feedback negativo, mas com uma atitude compreensiva e calma. No final da experiência, concluíram que o grupo que obteve uma crítica de forma construtiva teve um impacto positivo. “...if leaders hope to get the best out of their people, they should continue to be demanding but in ways that foster a positive mood in their teams” (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 3).

Os neurónios espelho são activados consoante os comportamentos dos líderes: “A boss who is self-controlled and humorless will rarely engage those neurons in his team members, but a boss who laughs and sets an easygoing tone puts those neurons to work, triggering spontaneous laughter and knitting his team together in the process” (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 3). Ou seja, um líder que promova a interactividade com os seus trabalhadores, garante um ambiente bastante mais positivo e em torno para o sucesso, do que um líder que não detenha inteligência emocional e social. “Being in a good mood, other research finds, helps people take in information effectively and respond nimbly and creatively. In other words, laughter is serious business” (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 3).

O mesmo pode ser observado na análise de Ilharco (2012) relativamente ao caso José Mourinho. O autor demonstra como é que a motivação do líder (neste caso José Mourinho) pode ser transmitida directamente aos seus liderados (jogadores): “Em interação, os outros são espelhos de mim mesmo e o líder é um dos principais. Por outro lado, o magnetismo – literalmente – que o líder transmite tende a contagiar a equipa. Um líder motivado motiva, um líder desmotivado desmotiva” (Ilharco, 2012, p.68).

1.6. Gestão e Liderança

Relativamente à perspectiva da liderança comunicacional, num contexto organizacional, Kotter (2001) faz a distinção de gestão e liderança. A gestão numa empresa, passa pela necessidade de controlar os trabalhadores a seguirem uma certa direcção delimitada pelos seus superiores, enquanto a liderança limita a motivar os colaboradores satisfazendo as necessidades do ser humano. “Motivation and inspiration energize people, not by pushing them in the right direction as control mechanisms do but by satisfying basic human needs for achievement a sense of belonging, recognition, self-esteem, a feeling of control over one’s life, and the ability to live up to one’s ideals. Such as feelings touch us deeply and elicit a powerful response” (Kotter, 2001, p. 107).

Zerfaß e Huck (2007), na sua pesquisa também debatem a diferença entre a gestão e a liderança. Para estes autores, “... leadership does not equal management as it was defined previously. Leadership just like management implies managing subordinates, taking responsibility for them and leading them to reach goals.” (Zerfaß & Huck, 2007, p. 113). A essência do líder passa pela ideia de dar aos seus subordinados uma noção do que é importante na realidade organizacional.

Kotter (2001) defende a tese de que o poder dos líderes numa organização, passa pela motivação e acompanhamento dos colaboradores em tempos de mudança, “What leaders really do is prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it” (Kotter, 2001, 25).

No artigo de Heifetz e Laurie (2001), é precisamente o tema da mudança e qual o papel fundamental do líder na empresa que os autores abordam. Para que não haja um ambiente inquietante na organização, o líder precisa de ser o pilar e o modelo para os seus colaboradores. “A leader has to have the emotional capacity to tolerate uncertainty, frustration, and pain. (...) colleagues and customers will carefully observe verbal and nonverbal cues to a leader’s ability to hold steady. He needs to communicate confidence that he and they can tackle the tasks ahead” (Heifetz & Laurie, 2001, p. 40). Os líderes devem ter em conta a dificuldade de adaptação dos colaboradores perante novos desafios e devem procurar motivar e guiar os colaboradores, “It is central for leadership communication to prevent negative feelings before they emerge” (Zerfaß & Huck, 2007, 115).

O primeiro passo é marcado pela noção da importância da visão da organização. É crucial mostrar aos colaboradores qual será o plano futuro da empresa e como é que o trabalho de cada colaborador é importante para alcançá-lo. “Good leaders motivate people in a variety of ways” (Kotter, 2001, p. 107). Posto isto, é necessário garantir apoio motivacional para as pessoas conseguirem crescer profissionalmente na organização.

Por fim, os líderes devem reconhecer o sucesso de cada colaborador. Deste modo, as pessoas sentem o seu trabalho reconhecido e preciso na organização e a sua auto-estima aumentada. Zerfaß e Huck (2007), ao longo do seu artigo, também defendem a importância que deve ser dado ao trabalho desenvolvido pelos colaboradores. Para estes autores, o papel de um líder, passa muito pela ideia de que o mesmo deve ser o primeiro a clarificar o rumo da empresa aos seus colaboradores e demonstrar a melhor abordagem para cada um cumprir o seu propósito, “... a leader points out directions and shows employees the purpose of their work, which is followed by the wish to achieve the defined goals” (Zerfaß & Huck, 2007, p. 113).

É debatido o tema do apoio aos colaboradores. Os autores defendem que, ouvir um *feedback* por parte dos líderes é uma ferramenta importante à motivação dos colaboradores. “... good leaders recognize and reward success, which not only gives people a sense of accomplishment but also makes them feel like they belong to an organization that cares about them. When all this is done, the work itself becomes intrinsically motivating” (Kotter, 2001, 109). Um outro artigo escrito por Heifetz e Laurie (2001) clarifica como é que deve ser feita a comunicação no local de trabalho. Após algumas conversas informais com pessoas com trabalho privilegiados, a líder que mais se destacou foi Jan Carlzon (CEO da Scandinavian Airlines), que demonstrou altos níveis de inteligência emocional. Jan Carlzon defende que a melhor maneira de aprender no local de trabalho, é com partilha e debate entre todas as pessoas da organização. A mesma afirma que “The work of the leader is to get conflict out into the open and use it as a source of creativity” (p. 41).

Entretanto, assim como o ambiente da empresa muda, mais necessários serão os líderes para motivar as pessoas a liderar também; “This is highly valuable, because coping with change in any complex business demands initiatives from a multitude of people” (Kotter, 2001, p. 109). No entanto, é claro que demasiada liderança presente num departamento levará ao conflito, e por isso é que a gestão é tão necessária numa empresa como a

liderança. A gestão demonstra e leva as pessoas a seguirem um determinado caminho, tal como Kotter afirma, “For multiple leadership roles to work together, people’s actions must be carefully coordinated by mechanisms that differ from those coordinating traditional management roles” (p. 109).

Por outro lado, o trabalho tem de estar presente em todas as partes. O líder deve orientar as pessoas numa situação de crise e *stress* acumulado, promovendo a colaboração entre as equipas. Desta maneira, os colaboradores também devem aproveitar experiências alheias. “People have to discover the value of consulting with one another and using one another as resources in the problem solving process” (Heifetz & Laurie, 2001, p. 42). Posto isto, também é analisada a ideia de que todos os colaboradores precisam que a responsabilidade seja depositada no seu trabalho, porque só assim a liderança é efectiva. “You won’t be successful if people aren’t carrying the recognition of the problem and the solution within themselves” (Jan Carlzon *in* Heifetz & Laurie, 2001, p. 42).

1.7. Liderança Nível 5

Neste sub-capítulo apresentamos a elaboração sobre a liderança do investigador Jim Collins (2001) formula a ideia da liderança e do líder nível 5, como uma base fundamental para as boas empresas fazerem o salto para se designarem grandes empresas. No entanto, o autor defende que a Liderança não pode ser vista como desculpa para todas as crises que a empresa passa. A Liderança é um aspecto notório que deve ser trabalhado por todas as partes das empresas.

Collins (2001) descreve um líder nível 5 como alguém com traços dualistas. Um líder deste tipo, deve ser tanto modesto como intencional, humilde como destemido. O líder será “... an individual who blends extreme personal humility with intense professional will” (Collins, 2001, p. 21). Os relatos de pequenas histórias sobre líderes que tornaram boas empresas em grandes empresas, conclui que todos os líderes de nível 5 são dotados de ideias altruístas em prol do sucesso da empresa, em vez de se focarem na sua própria riqueza e reconhecimento; “Level 5 leaders want to see the company even more successful in the next generation, comfortable with the idea that most people won’t even know that the roots of that success trace back to their efforts.” (Collins, 2001, p. 26).

O grande factor que difere um líder de nível 4 de um líder de nível 5 é a modéstia. Um líder de nível 4 é considerado um excelente líder que, quando se encontra à frente da empresa, a mesma é cotada como uma das melhores. No entanto, carece de um simples traço, que é a humildade e leva a empresa ao fracasso. Este género de líder não está focado no sucesso da empresa após se retirar do cargo. Estes líderes são difíceis de lidar e egocêntricos e não se preocupam com o sucesso da empresa nas próximas gerações. O importante para estes líderes, é sentirem que são uma peça fundamental para o sucesso de uma empresa e que sem eles, a empresa falha. Por vezes, chegam a escolher um próximo representante pouco qualificado, com o objectivo da empresa nunca empregar alguém melhor que ele mesmo.

Líderes nível 5 são ambiciosos pelo sucesso da empresa, não pelo seu próprio reconhecimento. Estão decididos a fazer tudo o que está em seu alcance para tornar a empresa grande, independentemente se as decisões forem grandes ou difíceis, “Level 5 leader are fanatically driven, infected with an incurable need to produce results.” (Collins, 2001, p. 30). Estes líderes, tendem a ser pessoas com longos anos de experiência na

mesma empresa. Collins defende que líderes externos, mesmo que tenham feito um trabalho extraordinário noutras empresas, não justifica o sucesso na nova. Os colaboradores com longa experiência dentro da empresa, apresentam resultados melhores, porque conhecem os valores e missões da organização. Visto que são dotados de auto-confiança, estes líderes tendem a ser criativos, empreendedores e a seguir caminhos nunca antes pensados. Pensam muito mais ‘à frente’, por isso é que acabam por alcançar patamares nunca antes «pisados». A sua ambição de crescer fá-los focados nos resultados da empresa. O risco para estes líderes, é algo que é aceite de bom grado e sem medos, porque posteriormente, já garantiram que os colaboradores estão decididos e motivados a seguir o seu caminho. Logo, o sucesso tem maior probabilidade de ser atingido.

Por último, o autor conclui que este tipo de líderes podem encontrar-se por todo o lado, mesmo em pequenas empresas. Como já foi referido anteriormente, estes líderes tendem a ser modestos e humildes e não procuram atenção para os seus feitos. Devido à sua personalidade, os líderes tendem a justificar que o seu sucesso foi sorte e não fruto do seu trabalho pessoal.

2. Liderança Familiar

De acordo com a Associação das Empresas Familiares, existem diversos factores que explicam o êxito destas empresas. A Responsabilidade Social esta bem assente na estrutura destas organizações, na medida em que formam compromisso de longo prazo com o Mercado, Bancos, Clientes, Fornecedores, Colaboradores e com a Comunidade em que se relacionam. Existe capacidade em transmitir os valores familiares no âmbito da actividade empresarial; Maior facilidade de comunicação entre os seus proprietários; Possibilidade de contar com importantes apoios e entreajudas em situações de crise ou de novas iniciativas; Forte empenhamento nas actividades e nos objectivos do empreendimento comum; Base de confiança entre os detentores do capital, assente nas relações de parentesco e na partilha de interesses e valores; Uma elevada capacidade de decisão, potenciada por este conjunto de factores, o que permite obter uma maior qualidade de produtos e serviços; maior capacidade de Inovar e Empreender; Melhor planificação a longo prazo e maior flexibilidade e aderência à mudança.

As empresas familiares são um negócio altamente de confiança, porque são geridas por acordos informais de afecto, ao invés de os contractos tradicionais “...a typical family firm violates almost all of the underlying assumptions of traditional governance theories” (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002, p. 205). A questão de confiança é bastante diferente da confiança comum que um chefe deposita num trabalhador. A confiança entre os membros da família, numa organização, é relacional e emotiva, porque molda as relações com cada membro. As suas intenções são prontamente levadas a bem, apresentando um grande nível de fé a cada membro (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel & Gutierrez, 2001).

Davis e Harveston (1998) definem as empresas familiares como entidades onde existe um grande potencial para o envolvimento de cada membro e cada pessoa detém o poder de influenciar a organização. As empresas familiares diferem-se das outras porque a família desempenha um papel crítico, em todos os níveis, no processo organizacional.

Numa conversa formal com Rosa Freitas Soares, responsável pelo departamento de *Family Business Leader* da Deloitte Portugal, a *Partner* explica que:

“Da minha experiência de trabalho ao longo dos anos com empresas familiares, gostaria de ressaltar a visão de longo prazo, a resiliência e a preservação dos valores e cultura da empresa ou grupo de empresas ao longo de gerações. Há também a preocupação com o legado que se vai deixar às gerações seguintes. Importa fazer a diferença, imprimir a marca daquela geração que está na liderança, e sobretudo deixar a Empresa numa posição melhor e mais bem preparada para enfrentar os desafios do futuro do que quando se assumiu as rédeas da liderança.

Este sentido de urgência de fazer mais e melhor, aliado a uma visão larga das coisas, tem-se revelado extremamente propício à inovação, à criação de valor e em muitas situações, à expansão para além das nossas fronteiras.

Quanto ao estilo de liderança das empresas familiares, independentemente dos aspetos técnicos e profissionais inerentes, o mesmo destaca-se por assumir características marcadamente familiares, como uma maior proximidade e o fomento de um saudável espírito de clã.

Acresce que o estilo de liderança nas empresas familiares é também influenciado pela localização geográfica e cultura dos grupos familiares. Efetivamente, no primeiro “survey” feito pela Deloitte às novas gerações das empresas familiares do EMEA (Europa, Médio Oriente e África), em 2016, concluiu-se que o estilo de liderança nas empresas familiares do sul da Europa é mais aberto à participação de entidades externas à família na governação e detenção das empresas do que o das empresas familiares do norte da Europa.

Por todo o exposto, o contributo das empresas familiares e dos respetivos líderes para a economia e para a sociedade como um todo, é extremamente enriquecedor e verdadeiramente único”.

2.1. *Performance nas Empresas Familiares*

Um outro ponto importante no artigo Davis e Harveston (1998), é a influência da própria família. Os autores defendem que este género de empresas têm vantagens competitivas, porque existe segurança e confiança dentro da própria empresa. Os membros da família tendem a promover a confiança mútua e é desta maneira que a influência representa um papel importante na tomada de grandes decisões. Segundo a análise feita por Aldrich e Cliff (2013, p. 581), a confiança é permanente nestas organizações, sendo mais fácil contratar os próprios membros da família, “Given the extent to which business owners rely on family members as a source of employees...”.

A análise feita no estudo de Davis e Harveston (1998), conclui que, quando uma empresa familiar tem membros a trabalhar diariamente em lugares de topo, o sucesso da empresa será facilitado.

A influência da família também é afectada pela relação de proximidade que os membros têm com o dono da empresa. Se a relação for forte, mais influência terão os trabalhadores (Davis & Harveston, 1998).

O envolvimento de uma família numa empresa, é o que a define como uma empresa familiar: “Family involvement refers to the nature and extent to which family participation influences a firm— typically through management participation and ownership control” (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002 *cit in* Anglin, Reid, Short, Zachary & Rutherford, 2017, p. 19).

Governar uma empresa familiar é uma tarefa particularmente desafiadora. As relações de parentesco e os negócios familiares são de estrutura complexa (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel & Gutierrez, 2001; Mustakallio, Autio & Zahra, 2002). Pois envolvem *stakeholders* como membros do principal quadro de direcção e gerência, que pertencem à própria família e executam um pouco de cada tarefa de liderança. Esta estrutura, leva a que os membros se sintam inteiramente ligados às decisões e ao rumo que a empresa levará (Tagiuri & Davis, 1996 *apud in* Mustakallio, Autio & Zahra, 2002, p. 205).

Dyer (2018) desmente algumas premissas que anteriormente tinham sido determinadas como verdadeiras. Com base nos seus estudos, este autor classifica as empresas familiares como harmoniosas, contrariamente ao que se julgava conflituosas. Descobriu que as

empresas familiares mantêm uma *performance* acima da média e chegam a dominar a economia de alguns países.

Ainda no mesmo artigo, Dyer (2018) tem como objectivo perceber os pontos que fazem uma empresa familiar ser mais rentável que uma não-familiar. Para desvendar as razões, teve de pesquisar maneiras de entender o que fomenta uma *performance* positiva. Numa primeira parte, a ideia era separar a influência familiar de outros factores que influenciam directamente a *performance*, como as indústrias, a governação e gestão da empresa e especialmente, o papel do fundador. No entanto, é difícil indicar quais os factores que levam a empresa a proliferar, sem nunca mencionar e incorporar a influência da própria família.

Contudo, são muito mais para além de laços de sangue e transação económica. Os líderes da empresa são “...emotionally attached to the agent and thus may hold positive beliefs regarding this person's behavior or motives” (Holmes, 1991 *apud in* Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel & Gutierrez, 2001, p. 83). Devido à ligação emocional que os líderes têm pela sua empresa, muitas vezes esse sentimento leva à distração do objectivo económico global da empresa.

É de se fazer notar que nem sempre as famílias estão totalmente de acordo numa determinada questão organizacional. No entanto, os laços emocionais das relações são capazes de neutralizar qualquer mecanismo de desordem que ameace a *performance* da empresa (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel & Gutierrez, 2001).

Relativamente aos negócios de risco, numa empresa familiar, ter a coragem para enfrentar esse desconhecido é muito menor. Segundo a literatura de Gomez-Mehia, Nunez-Nickel e Gutierrez (2001), as empresas familiares têm muito mais com que apostar, porque têm muito mais a perder do que uma empresa de grandes dimensões, liderada por membros sem qualquer consanguinidade. No entanto, caso o risco entre em falha, neste tipo de empresas, é muito mais fácil suportar o falhanço do que em empresas não-familiares. Em parte, a questão de arriscar foi discutida com todos os membros da família e durante o período de risco, há sempre uma união de respeito que os permite apostar no sucesso. Por outro lado, os líderes familiares são vistos como alguém pouco aventureiro, porque são conhecidos como pessoas que protegem o seu património familiar, fornecem emprego e segurança financeira e asseguram à empresa a ausência de um ambiente instável.

Em contrapartida, num estudo elaborado pela Deloitte Portugal em 2018, Rosa Freitas Soares, *Partner*, afirma precisamente o contrário: “No passado, as empresas familiares eram vistas como tradicionais e adversas ao risco. No entanto, o cenário atual é muito diferente: as empresas familiares são das mais inovadoras e até podem fazê-lo a um ritmo mais rápido do que outros tipos de negócio” (Comunicado de Imprensa “Sucessores das empresas familiares estão confiantes quanto ao seu contexto envolvente” a 18 de Julho de 2018).

Por outro lado, quando um membro da empresa decide implementar uma estratégia de risco e esta sofre uma quebra, o seu comportamento terá uma penalização diferente à de um líder, porque este encontra-se protegido pelos laços familiares. No entanto, caso um trabalhador que não pertença à família, decida pôr em prática uma ideia arriscada, a sua acção será vista como uma ameaça à empresa, “For executives of family-owned firms who are not members of the extended family, business risk is likely to be seen as an agency threat, and they are more prone to be disciplined accordingly” (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel & Gutierrez, 2001, p. 85).

No artigo de Neubaum e Voordeckers (2018) é analisado como as relações familiares influenciam na redução de possíveis custos nas empresas. A existência de coesão, confiança, valores e objectivos mutuamente partilhados, ajudam a controlar os custos dispendiosos. Por outro lado, o facto de haver um alto nível de altruísmo neste género de empresas, leva à dificuldade de dispensar um trabalhador incompetente da família, “Thus, while familial ties can lead to common goals and values and enhance performance, differences in those goals and values within the family can seriously undermine it” (Neubaum & Voordeckers, 2018, p. 238).

Simultaneamente, Dyer (2018), no seu artigo, explica que, se os donos e os *managers* estiverem ambos em concordância, os custos da empresa serão menores. Uma vez que os colaboradores (familiares e não-familiares) estão em sintonia, não há conflitos e a tomada de decisão é facilitada. Por outro lado, quando presentes numa situação em que há desacordo, “Family members, due to their relationship with each other, may not be willing to monitor and hold accountable other family member” (Dyer, 2018, p. 242). No entanto, discordâncias entre membros da família podem levar a conflitos e gerar efeitos prejudiciais. Tal como Dyer (2006) já tinha previsto no seu primeiro artigo, os laços

familiares podem levar a objectivos e valores comuns que realçam a *performance*, mas diferenças nesses objectivos pode levar a um desentendimento sério.

O parentesco presente num negócio de família oferece benefícios que se sobrepõe a qualquer aspecto negativo que estes negócios possam trazer. Até porque, os negócios familiares costumam ser bem sucedidos no tempo e espaço (Stewart, 2003 , p. 387). Uma organização familiar bem sucedida leva, igualmente, à união entre as famílias nucleares porque, segundo o autor existem “... benefits of kinship can revolve around emotion, mental health, [and] group cohesion” (Schweitzer 2000b, p. 16 *apud in* Stewart, 2003, p. 384). Neste artigo, é discutido a noção de *kinship*, ou seja, parentesco/vínculo familiar. Numa primeira observação, os autores admitem que o suporte emocional é algo bastante intrínseco na sociedade complexa e moderna, no que toca a *family businesses*: “...the continuing importance of family business demonstrates that kinship can still be a match for the forces of markets and “rational” decision making” (Stewart, 2003, p. 384).

Stewart (2003) afirma que um dos benefícios para os negócios familiares, é o facto de uma relação conjugal reunir recursos para gerar capital suficiente. Além disso, “Relatives provide a diffuse, long-term source of social support...” (Stewart, 2003, p. 387). É precisamente a situação recorrente da empresa Central Models. Os líderes são um casal que detém tarefas bastante distintas. No entanto, ambos gerem a mesma empresa. Na empresa familiar em questão, nota-se o capital humano, social e financeiro imposto pelos donos.

Os três géneros de capital são definidos, segundo Dyer (2006), da seguinte maneira: “...human capital (family members that were well-trained and highly motivated), social capital (family members with important social connections within and outside the family), and financial capital and other assets (family financial resources and other assets to support the business)” (Dyer, 2006, p. 242). Se estas três características importantes estiverem bem distribuídos e forem seguidas, então apresentarão uma vantagem das empresas familiares.

Neubaum e Voordeckers (2018) apresentam, igualmente, uma visão interessante sobre o capital presente nas empresas familiares: “Families also bring unique human, social, and physical/financial assets to family businesses” (Neubaum & Voordeckers, 2018, p. 238). *Human assets* (bens humanos) são classificados como a motivação e o compromisso que fomentam a *performance*. As empresas familiares possuem um capital social bastante

valioso e único, que lhes dá vantagens sobre empresas não familiares. No entanto, os autores afirmam que não se deve ignorar a importância das relações com os *stakeholders* chave. Travar uma relação de longo curso com os *stakeholders*, pode gerar confiança e melhorar a reputação da empresa, criando uma vantagem competitiva, durante várias gerações.

A colaboração é um conceito importante, no que toca às empresas familiares, porque é parte do emergente ecossistema de negócios. O ecossistema de negócios é a capacidade que a empresa desenvolve em torno da inovação, trabalho cooperativo e competitivo para criar novos produtos e satisfazer as necessidades dos clientes (Neubaum & Voordeckers, 2018). A colaboração tanto pode ser competitiva ou cooperativa, que muitas vezes é alterada consoante os interesses e os objectivos dos *stakeholders* em questão. No entanto, haver uma colaboração estável na organização, pode ser uma mais valia ao negócio. É precisamente isso que se faz notar no estudo da Deloitte em 2018, “Family businesses often build long-term relationships with external parties—customers, suppliers, and partners—through which they operate. These trusted relationships and a strong family culture are a competitive advantage for many” (p.7).

A cooperação exige confiança e esta só pode existir conforme sejam específicas as relações familiares. Nas empresas familiares, é bastante comum haver uma liderança compartilhada. No caso da Central Models, a liderança é considerada partilhada porque o casal Romano divide a responsabilidade por cada um. Logo, a liderança é dividida pelos dois. No entanto, cada um está ciente de seu papel de líder. Visto que os líderes são um casal, é óbvio a existência de confiança e cooperação, porque ambos partilham do mesmo objectivo em relação ao rumo da empresa. Posto isto, a cooperação leva ao esclarecimento dos papéis e responsabilidades e à aceitação da divergência de personalidades. Uma boa liderança compartilhada é traduzida pela capacidade de interligar estas diferenças dentro da organização e transformá-las numa força poderosa, a favor da agência. “Awareness of the co-leader(s)’ personality traits makes for a more effective collaboration” (Nicholson & Björnberg, 2005, p.18-20).

A motivação e o compromisso são os *assets* (bens) que os autores admitem que dão um impulso positivo à *performance* da empresa. Os autores, indicam que a confiança é igualmente uma característica fundamental das famílias que gerem um bom negócio. Entretanto, é destacado um ponto fulcrar para a empresa, “...family firms that rely too

heavily on family managers, or do not well integrate nonfamily managers into the firm, may find themselves disadvantaged in terms of their quality of human capital relative to their rivals” (Neubaum & Voordecker, 2018, p. 238).

Com base na experiência na Central Models, foi notado três géneros de capital bastante intrínsecos na organização. Os membros da família Romano estavam sempre a par de todos os avanços e era notório a sua motivação pela empresa, com o objectivo de a fazer crescer. Pelo simples facto de a empresa ser devidamente conhecida dentro da própria família, leva que os membros sejam colaboradores empenhados. Aldrich e Cliff (2013, p. 581) afirmam precisamente isso: “When it comes to attracting employees, many entrepreneurs rely on family members, whether paid or unpaid”. As decisões eram tomadas em conjunto para diminuir o risco de falhar. Em relação ao capital social, muitos dos agenciados eram antigos amigos da Família e, por consequência, os seus filhos também pertenciam à agência. Muitos dos contactos eram feitos por conhecimentos prévios de pessoas qualificadas para os trabalhos. Convém advertir que o casal Romano antes de abrir a agência, foram ambos modelos. Por isso, muitos dos contactos do casal são pessoas que foram conhecendo por fazer parte desse meio desde muito cedo. Líderes socialmente experientes tendem a ter um leque vasto de conhecidos. Isto acontece porque, os líderes acreditam que nenhum trabalho é feito sozinho (Goleman, 1998). Durante o trabalho na agência, foi notado que o capital social é bastante pertinente. Mais especificamente porque, quando perante uma situação problemática, o facto de as pessoas já serem conhecidas leva a que o conflito seja muitas vezes evitado. Por último, o capital financeiro e outras matérias baseava-se em todos os recursos que os Romanos tinham em sua posse para investir na empresa.

Numa empresa familiar são necessários laços fortes e fracos. Usualmente, os fortes são aqueles que estão mais ligados ao negócio. Os laços fortes “...provide sources of labor (e.g., Blim, 1990; Greenhalgh, 1989, 1994); not only labor but labor with advantages for the firm. Family members have been found to be more committed (Mattessich & Hill, 1976), harder working (Benedict, 1968; Ram & Holliday, 1993) and longer-serving than nonfamily members (Song, 1999, p. 10; Wong, 1988, p. 68)” (Stewart, 2003, p. 389). Os familiares tendem a ser mais trabalhadores porque têm uma ligação à empresa e todo o conhecimento desde a sua criação. Caso a empresa esteja a passar por um período estático, serão os primeiros a dedicar todo o seu tempo à reabilitação, sem se importarem com o trabalho extra não pago.

Neste género de empresas é vital ser transparente em relação à imagem que se pretende transmitir da empresa. Os líderes apreciam que os seus valores sejam os mesmo que os da empresa. “Family passion is directly related to how family members’ leadership is seen as being ‘authentic’” (Nicholson & Björnberg, 2005. p. 29). Ter uma empresa que transmita o sentimento de autenticidade cria um ambiente de compromisso.

“Commitment to family business perpetuation, as a family value, is generally manifested through family helping, sharing, and contributing for the sake of the business. It is similar to family values associated with honesty, justice, happiness, and peace in that they represent important messages about how families live” (Handler, 1992, p. 300).

Anglin, Reid, Short, Zachary e Rutherford (2017) analisam a ideia de que os valores presentes numa família são transmitidos voluntariamente, no seio da empresa. A ideia de como o público vê a empresa afecta a perspectiva da família, designada como a visibilidade familiar. A pesquisa dos autores aponta para a análise de vários sites de empresas familiares e não-familiares, com o propósito de verificar o separador do “Sobre Nós”. Se numa empresa familiar, a família considera que o facto da empresa ser gerida por uma família é de se fazer notar (como uma característica dessa mesma empresa), então estará descrito na página do “Sobre Nós”. Os autores acreditam que os valores familiares estão incutidos na própria empresa e isto é motivo de orgulho, para os fundadores. Posto isto, explicam a ideia de que uma empresa familiar representa algo bastante importante para a família. É de valor, para a família, a empresa mostrar ao público os mesmos valores que a família se rege.

De acordo com um estudo realizado pela Deloitte Portugal em 2018, as empresas familiares são beneficiadas caso se empenhem no ecossistema de negócios moderno. Visto que a realidade das empresas familiares está a evoluir em grande escala, existe o problema de preservar os valores. Tal como consta no estudo: “The challenge for family businesses today, then, is to learn how to thrive in the fluid and rapidly changing business ecosystems in which they participate, while preserving their identity as a business as well as their cohesion and values as a family” (p.4).

Sabendo que a Central Models também partilha do mesmo pensamento, após ter lido o artigo discutido anteriormente, fui verificar o separador “Sobre Nós” da agência. Na página da *Internet* está muito claro que a empresa é dirigida por um casal. Por experiência, a investigadora sabe que a visibilidade da agência é baseada no facto de ser gerenciada

por uma família, daí trazer o simbolismo de protecção, acompanhamento e entre-ajuda. Chua, Chrisman e Sharma (1999), afirmam que um negócio familiar é uma questão de comportamentos das próprias pessoas que comandam a organização. Se os donos anseiam um futuro próspero devem comportar-se de acordo, para tal.

O envolvimento da família na própria empresa é o que as diferencia das restantes. “Researchers generally agree that family involvement in the business is what makes the family business different” (Miller & Rice, 1967 *apud* Chua, Chrisman & Sharma, 1999, 19). Esse envolvimento tem muitos pontos discutíveis. Os autores, Cunningham, Seaman e McGuire (2017) abordam o tema da cultura do conhecimento partilhado, por parte dos líderes das empresas familiares. O facto de haver uma confiança interna leva à facilidade de trocar informações. As empresas familiares, têm a vantagem de habilidades relacionais que as distingue das empresas não familiares.

Relativamente ao objectivo do líder numa empresa, o ponto fulcral é levar à facilidade da troca de informação, quer entre os colaboradores familiares e não familiares. No entanto, caso os trabalhadores estejam perante um conflito, o líder deve adoptar uma posição neutra e apresentar um método de orientação para as tarefas (Yan & Sorenson, 2003 *apud* Cunningham, Seaman & McGuire, 2017). Após a pesquisa, os autores admitem que a influência da família molda o estilo de liderança que é adoptado na empresa (Cunningham, Seaman & McGuire, 2017). Se a intenção do líder da empresa familiar é construir a organização em torno dos princípios e valores da sua família, então, uma combinação de comportamentos de apoio e instrução podem promover esse objectivo. Nesse contexto, a partilha do conhecimento é vista como um mecanismo de comunicação, como o fim de transmitir os valores e regras da família.

Outro ponto do envolvimento familiar é abordado por Mustakallio, Autio, e Zahra (2002). No presente artigo, os autores abordam a ideia da governação relacional: “Relational governance is based on the creation and usage of social capital embedded in social relationships among the owner-family members and management” (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002, p. 206). É com este tipo de governança que os autores defendem, que traz uma visão partilhada e uma melhor forma de implementar boas decisões, para o compromisso positivo dessas mesmas estratégias, para o futuro da empresa.

A governança relacional advém de relações fortes e visão partilhadas entre os membros da empresa, “In family businesses, social or relational governance mechanisms are

usually strong and long lasting. Traditions, bonding relationships, loyalty, and altruism determine how resources are used to create value for owners of family firms” (Harvey, 1999a *apud* Mustakallio, Autio & Zahra, 2002, p. 207).

Mustakallio, Autio e Zahra (2002) invocam a teoria das instituições familiares, que é tudo o que inclui a presença dos membros, tal como, encontros informais, reuniões, conselhos e planos formais. A instituição familiar, tem como objectivo ligar as necessidades e interesses da família, a fim de criar oportunidades de discussão e de interesse aos planos futuros da empresa. A forte ligação entre os membros (familiares) da empresa leva, igualmente, ao ambiente propício de novas ideias empreendedoras no trabalho.

Como já foi referido, a família tem a habilidade de se manter unida em qualquer situação da empresa. Ao criarem uma ligação com a empresa, leva a que a união esteja mais vinculada e, isto, leva à motivação de novos membros geracionais de quererem pertencer ao meio. “Families influence entrepreneurial activities through their values and aspirations. They must sustain an entrepreneurial orientation across generations to achieve their goal of creating enduring family legacies” (Chrisman *et al*, 2003, p. 443).

É de se fazer notar que, a relação familiar apresenta condições que outras famílias não têm; devido à interação social que é feita no trabalho. “Relationships are intensified further because family members participate in the family business system via multiple roles, both within the family and in the business” (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002, p. 208).

Além disso, os autores atestam a hipótese de que famílias mais pequenas detêm maior nível de interação social, entre os mesmos, do que uma família maior. Acrescentam, igualmente, que quando “...people are linked together via multiple overlapping roles...” (Mustakallio, Autio & Zahra, 2002, p. 208) os laços são fortificados no que toca a coordenar a empresa.

Portanto, laços familiares muito fortes podem fazer com que “...families may bring ‘survivability capital’ to the firm, a factor that can not only protect the firm from during economic difficulty but also encourage the launching of new business ventures” (Neubaum & Voordeckers, 2018, p. 238).

2.2. Teoria da Riqueza Socioemocional

Outra perspectiva do envolvimento familiar, é a teoria do *socioemotional wealth* (riqueza socioemocional). Esta teoria tem por base a ideia de que os objectivos familiares e os tons emocionais, influenciam vários aspectos da vida organizacional (Jiang, Kellermanns, Munyon & Lane Morris, 2018). A riqueza emocional apenas existe entre familiares e, vários autores, acreditam que é a razão que leva à tomada de decisões e comportamentos da empresa familiar e, portanto, captura a essência diferenciadora dos fenómenos presentes numa empresa familiar da de outras organizações (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011 *apud* Jiang, Kellermanns, Munyon & Lane Morris, 2018).

Esta teoria baseia-se na noção de que, as empresas familiares têm um dom socioemocional, que representa “... the stock of affect-related value that a family derives from its controlling position in a particular firm”. This socio-emotional endowment is critical in understanding decisions and actions because family firms will make decisions and take actions to preserve this endowment” (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012, p. 271 *apud* Shepherd, 2006, p, 151).

De acordo com as pesquisas de Dyer (2018, p. 144), o autor classifica a riqueza socioemocional usando um acrónimo de nome “FIBER”:

1. Family control and influence;
2. Identification of family with the firm;
3. Binding social and kinship ties as a result of family ownership;
4. Emotional attachment by family members to the firm and each other;
5. Renewal of family bonds through dynastic succession (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejía, 2012).

3. A Empresa

A agência de modelos Central Models foi criada por Emília e António Romano no ano de 1989. Está sediada na Avenida da Liberdade e é uma empresa com grande notoriedade na representação do mercado de imagem, moda e publicidade em Portugal. A agência que gere carreiras de modelos internacionais e nacionais ganhou bastante destaque com a internacionalização dos modelos Sara Sampaio, Luis Borges, Francisco Henriques e Isilda Moreia. Até aos dias de hoje, várias inscrições tendem a ser com a ideia de seguir os passos destes famosos modelos.

Presentemente, continua a ser dirigida pelo casal, sendo que, a equipa conta com o irmão João Romano no departamento de contabilidade (juntamente com Paula Rodrigues) e com o filho, Gustavo Romano, no departamento de imagem. A equipa é composta por quatro *bookers*. (*Booker* é o nome dado ao indivíduo que trata das marcações de trabalhos para os modelos. É, portanto, o intermediário entre o cliente e o agenciado). Mário Oliveira é o *booker* internacional, Swailla trata a parte da moda nacional, Ana Sousa e Joana Marques gerem o departamento de Publicidade. A área da comunicação social é gerida por Iolanda Tavares. Foi precisamente, nesse departamento que o estágio da investigadora se baseou.

A agência tem somente duas salas de trabalho, a primeira composta por uma mesa redonda onde trabalham sete pessoas. A outra sala é a área da contabilidade. De um modo geral, a empresa funciona num espaço pequeno, mas funcional.

Neste caso de estudo, as relações familiares baseiam-se nos laços que partilham os directores na agência. Emília e António são casados e gerem a empresa há 29 anos. É claro que tem de haver um clima de concordância e adaptabilidade, para seguir com uma empresa durante muitos anos. Ao longo do estágio, foi entendido que os directores têm uma personalidade distinta, mas contudo, é precisamente isso que os faz conseguir gerir a agência de uma maneira tão especial. São as relações familiares que criam características únicas nas empresas familiares.

A *performance* numa organização é marcada pelas relações e os traços de personalidade. Posto isto, o objectivo é analisar esses aspectos importantes que fizeram da Central Models uma «casa» para muitos dos modelos que por lá passam. Mais do que uma agência de imagem, é um misto de relações amistosas que traçam e formam pessoas.

Os aspectos sociais são importantes para um gerenciamento de qualquer organização. A Central apenas se distingue porque foi fundada e continua a ser gerida pela mesma família. O modo de gerir é diferente de uma empresa comum e possivelmente, será isso que a favorece, em comparação as outras agências. Para fundamentar esta teoria, basear-nos-emos no artigo de Coury e Peçanha (2014) que retrata um caso de estudo de uma empresa familiar. Os mesmos autores abordam o tema da cultura organizacional. Coury e Peçanha (2014) defendem a tese de que as necessidades afectivas da família e as práticas organizacionais afectam-se mutuamente, trazendo longevidade à empresa. No mesmo artigo, a liderança é igualmente discutida, admitindo que “... o papel de líder fundador e dos demais líderes é fundamental na evolução cultural e na formação e consolidação do grupo” (Schein, 2001 *apud in* Coury & Peçanha: 2014, 467).

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é imprescindível numa organização familiar, “... é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna” (*apud in* Coury e Peçanha, 2014, 468). O líder e fundador da organização molda o seu comportamento de uma maneira específica, normalmente demonstra orgulho, rigidez, dedicação e lealdade. Existe todo um lado emocional que interfere nas relações de trabalho e desta forma, se traça a cultura organizacional de uma empresa familiar (Lodi, 1998 *apud in* Basto, Tupinambá & Pitombeira, 2014).

Ao ter sido conhecido (e vivido) a história da Central Models, pode afirmar-se que os directores deparam-se com vários problemas no dia-a-dia. Foi visto que o processo de gestão de crise era (quase sempre) único. A questão era analisada, discutida com os colegas e, depois deixada ao encargo do director António, que procurava as palavras mais correctas para lidar com o problema, da melhor maneira possível. Tal como analisado anteriormente, um líder deve ajudar a resolver conflitos numa forma construtiva (Yukl, 2013).

De modo a ficar mais perceptível a presença de António Romano na agência, é recorrido a teoria de *Liking* de Cialdini (2001). De acordo com este autor, o *Liking* é um dos princípios que pode fazer aumentar o poder de persuasão. É precisamente isso que António Romano faz transparecer tanto à sua equipa, como aos seus agenciados. Posto isto, o princípio do *Liking* é imediato, logo, o poder de persuasão é infalível. A

competência interpessoal de António é visível pela agência, porque este líder consegue facilmente relacionar-se com as pessoas. Ou seja, a sua liderança é seguida, porque os colaboradores depositam confiança nas suas acções e identificam-se com os seus valores.

Recorrendo ainda às ideias de Cialdini (2001), o autor apresenta a autoridade como um dos princípios de persuasão. Esta ideia baseia-se na noção que os colaboradores sentem sobre os líderes. Visto que o casal Romano está dentro da área da moda desde muito cedo, porque ambos foram modelos, demonstram sabedoria sobre o campo. Este princípio, defende que as pessoas são persuadidas, mais facilmente, por alguém com autoridade numa causa. Devido ao seu conhecimento, o casal Romano consegue persuadir novos agenciados a seguir um certo rumo na agência.

É importante o atributo de *Liking* a um líder, porque é desta maneira, que as pessoas se sentem mais confortáveis no seu papel na empresa. Entretanto, é com o princípio de autoridade que faz as pessoas moverem-se. A liderança é um papel que deve estar bem assente na organização, porque “People need leadership to help them maintain their focus on the tough questions. Disciplined attention is the currency of leadership” (Heifetz & Laurie, 2001, p. 42).

Com a observação desempenhada pela investigadora durante o estágio, o casal Romano foi classificado como líderes visionários. De acordo com Goleman *et al.* (2002), um líder visionário é aquele que guia pessoas em direcção à ideia partilhada. É mantendo uma atitude positiva em relação ao futuro da empresa, que um líder visionário consegue atrair os seus colaboradores a «caminhar» em conjunto.

Na Central Models, foram realizadas várias reuniões em que os líderes explicavam a sua visão, com confiança. Era desta maneira, que persuadiam os colaboradores a seguirem a mesma visão. Recorrendo a Goleman e Boyatzis (2008), a motivação de um líder é mais que suficiente para fazer com que os colaboradores acreditem num futuro próspero para a empresa. É com um conjunto de características provenientes da inteligência social de um líder, que leva a que as suas visões sejam eficazes e seguidas. Segundo os mesmos autores, “...a inteligência social é um conjunto de competências interpessoais, associadas a circuitos neurais específicos, que inspiram os outros a serem eficazes” (Goleman & Boyatzis, 2008, p. 1).

3.1. Memória Descritiva do Estágio

O estágio curricular ocorreu na agência Central Models, no departamento de comunicação. Foi realizado nas instalações da agência no centro de Lisboa, na Avenida de Liberdade e teve a duração de quatro meses, tendo iniciado a 7 de Fevereiro e finalizado a 7 de Junho de 2018.

Numa fase inicial, a investigadora teve como tarefa principal a elaboração e organização da nova plataforma digital, que a empresa adoptou. A coordenação do estágio ficou ao encargo de Emília Romano, o que possibilitou à investigadora uma aproximação aos comportamentos de liderança que, posteriormente, puxaram o interesse pelo tema.

Mais tarde, após a integração na agência, a investigadora teve a oportunidade de observar as relações sentidas dentro da empresa familiar, que é a Central Models. Desta maneira, várias perguntas sobre o acto puro de liderar foram aparecendo ao longo do primeiro mês de estágio. Relembrando as aulas de Comunicação e Liderança, a investigadora encontrou, desta forma, o tema que pretendia trabalhar.

Numa segunda fase, a investigadora teve a oportunidade de participar em projectos que estavam a ser desenvolvidos na empresa, tais como a 50ª edição da Moda Lisboa e o Casting 2018. Dentro destes projectos, a investigadora teve um papel bastante participativo e acompanhou o desenrolar de todo o processo.

A 50ª edição da Moda Lisboa foi realizada nos dias 8, 9, 10 e 11 do mês de Março de 2018. Para esta edição a investigadora, juntamente com a colega Iolanda Tavares do departamento de comunicação, passou por diversos estados do planeamento, deste a criação de um horário com todos os desfiles e respectivos criadores, a fim de apanhar toda a produção, desenvolvimento e mudas de vestuário dos modelos da agência, até ao planeamento de fotografias e o melhor ângulo do modelo. A edição da Moda Lisboa exigiu todo um tempo de organização e gestão de tempo entre duas pessoas. Posteriormente, a investigadora teve como tarefa crucial, o *download* e *upload* de todas as fotografias captadas dos modelos, com o intuito de guardar na base de dados e, ainda, discutir quais as melhores a serem partilhadas das redes sociais da Central.

Relativamente ao projecto do Casting 2018, o principal objectivo era recrutar «caras novas» para representar a agência no departamento da moda. Este projecto foi deveras

bem sucedido, porque a Central ficou, não só com uma nova classe de modelos para 2018, como teve a oportunidade de selecionar mais agenciados para a área comercial. Meses antes do início do Casting 2018, houve várias reuniões de planeamento estratégico para cativar e apelar à inscrição, que a investigadora também teve a oportunidade de acompanhar. Durante o mês de Maio, o único plano era cativar os adolescentes (com ideias compreendidas entre os 15 aos 21 anos) à candidatura. Para esse fim, foi definido um calendário com diversos planos, que incluíram: distribuição em locais estratégicos de panfletos; realização de um vídeo com desafios a três modelos da Central para a plataforma *Youtube*, em parceria com um *youtuber* português conhecido; publicações diárias, nas redes sociais da página oficial da Central Models e elaboração de um plano semanal, com publicação do Casting com os próprios modelos da Central. Após o término das inscrições do Casting 2018, a investigadora teve o papel de acompanhar os adolescentes admitidos.

Foi com base nestes grandes projectos, que a investigadora conseguiu verificar, em primeira mão, a liderança dos chefes e como é que a mesma era sentida no ambiente da agência. O facto dos projectos terem seguido um caminho harmonioso, transmitiu a liderança em que a Central se baseia. Durante todo o processo, houve uma clareza na transmissão das ideias por parte de toda a equipa e um ambiente coeso e cooperativo, que impulsionou o bom trabalho.

O estágio foi o ponto de partida para esta investigação, pois foi devido ao facto de a investigadora estar numa agência com a qual se identificou e desempenhou as tarefas com gosto, que lhe permitiu encontrar um tema de interesse.

A liderança varia de empresa para empresa e a investigadora ter testemunhado uma liderança de carácter familiar irá, certamente, ajudá-la em situações futuras e a saber diferenciar uma boa de uma má liderança.

O estágio curricular foi uma experiência enriquecedora a nível académico, porque permitiu à investigadora desenvolver um tema que lhe é interessante e testemunhar os conceitos de liderança aprendidos em sala de aula. A nível pessoal, permitiu criar laços profissionais com os membros da equipa e adquirir conhecimento sobre toda a área que envolve o mundo da moda. Por último, a nível profissional, a investigadora conseguiu descobrir uma área que lhe agrada e provavelmente irá seguir profissionalmente.

4. Metodologia

No gráfico seguinte, pretende-se enfatizar as relações familiares, como caminho para o sucesso das empresas familiares. Neste estudo de caso, foi devido às relações familiares que, primeiramente, permitiram a criação da organização em questão. Estas relações, num contexto profissional, influenciam positivamente a *performance* da organização. Portanto, juntamente com os traços certos de liderança, tais como a inteligência emocional e social, a liderança visionária e a certa motivação, alcançar o sucesso será um caminho mais evidente.

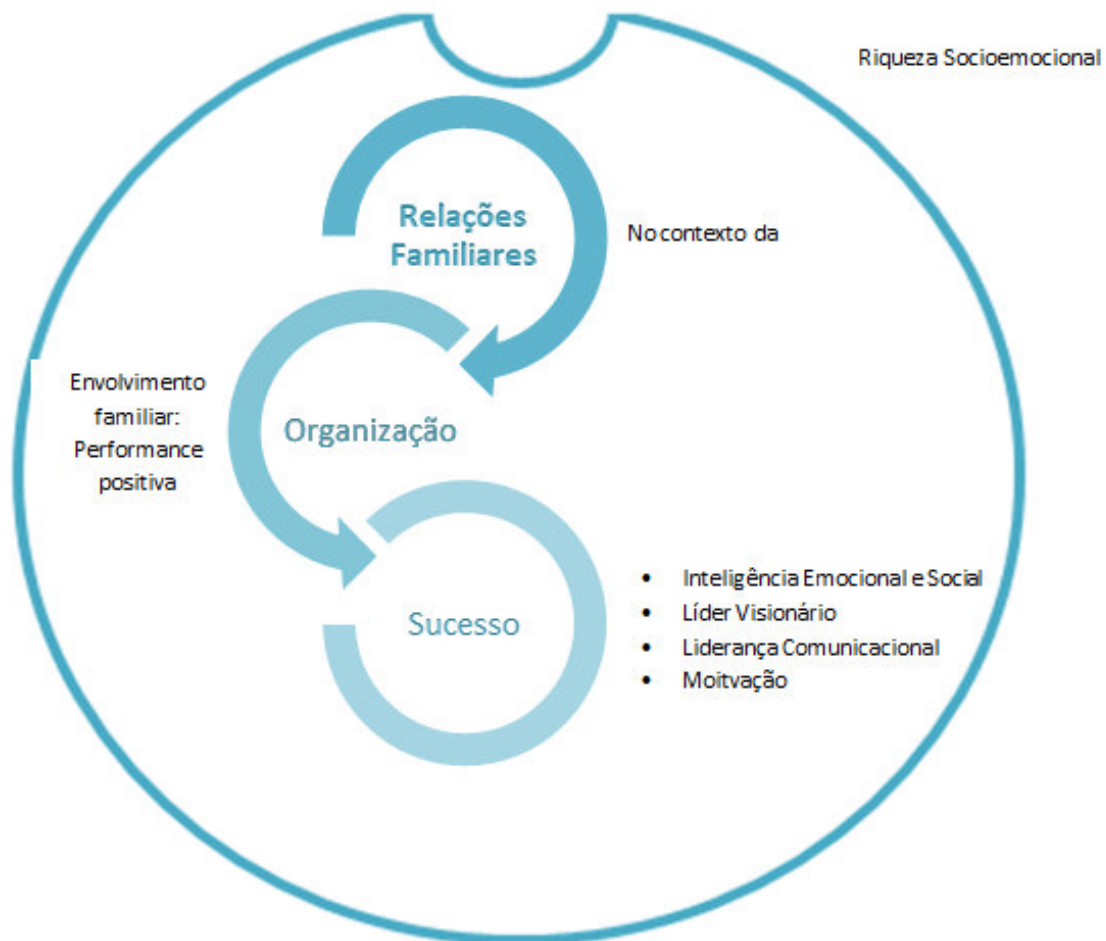


Gráfico 1- Modelo de Análise

Numa perspectiva total, a riqueza socioemocional detém toda a ligação entre os membros da família. Segundo um estudo da KPMG realizado a Maio de 2018, fundadores com uma maior percepção da existência (positiva) da riqueza socioemocional, tendem a ter maior sucesso na sua empresa. Há também, um maior controlo da família e uma maior probabilidade de os seus descendentes seguirem com o rumo da empresa.

Neste estudo, é destacado a importância da ligação/apego emocional e dos laços familiares mantidos com os descendentes. Os pontos anteriores reforçam a existência de uma sólida riqueza socioemocional, porque a mesma tem como base, a comunicação contínua. Famílias que pratiquem uma comunicação constante, têm maior sucesso em lidar e resolver problemas existentes. O estudo conclui que é necessário haver uma forma holística de lidar com os membros da empresa, quer esses sejam família, ou não.

4.1. Apresentação e Justificação do Método de Pesquisa

Tendo em vista o tema já antes anunciado – *Liderança Familiar*, foi utilizado o método intensivo, através da realização de entrevistas e pretendem, principalmente, apreender em profundidade, as perspectivas dos entrevistados e sobretudo detectar processos, bem como os comportamentos face a possíveis crises. A metodologia utilizada foi o estudo de caso de uma organização, onde esteve presente a entrevista. Segundo Gil (2009, p. 58), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Foi optado a entrevista para a realização deste relatório, porque se baseia numa interação social pertinente para o estudo de caso. Visto que foi pretendido analisar os comportamentos de liderança desempenhados por uma família, o mais preciso seria recorrer à entrevista, para argumentar a pergunta de partida. Numa conversa informal, foi entendido determinadas intenções por partes dos líderes. Gil (2009, p. 109), afirma, no seu livro, que a entrevista “...é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Numa entrevista informal “O que se pretende com entrevistas deste tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado” (Gil, 2009, p. 111). Este género de entrevista, é muitas vezes recorrido para fundamentar estudos exploratórios, porque visa tratar realidades pouco conhecidas ao investigador. Desta forma, dará uma visão mais clara sobre o problema em questão.

A amostra é intencional, porque a ideia fixou-se em manter apenas dois entrevistados. Os entrevistados foram os dois Directores gerais da agência Central Models. Sendo este um estudo qualitativo, como podemos verificar, o número de entrevistados é bastante limitado. Desta forma, a questão da representatividade, em termos estatísticos, não se coloca.

No que diz respeito aos procedimentos da entrevista, importa evidenciar que estas realizaram-se num cariz *semidiretivo*. Esta opção de entrevista é composta por uma série de “...perguntas-guias, relativamente abertas” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 22). Isto permitirá que, por um lado, o entrevistado formule e estructure as suas respostas

relativamente ao objecto perspectivado. E que por outro lado, o entrevistador selecione a informação obtida através das respostas, uma vez que neste molde, é possível que o entrevistado «se deixe arrastar», tornando então o papel do entrevistador parcialmente directivo, no sentido de que este deverá fazer intervenções/interrogações que clarifiquem aspectos na recolha de informações para compreender o objecto de estudo que o entrevistado poderá não ter explicitado. De um modo geral, procura-se manter uma conversa *exploratória* com os directores, para que os mesmos ajudem a responder à questão de investigação. Quivy (1995) admite que um dos pontos importante nas entrevistas, é deixar os entrevistados calmos. Por isso, a investigadora lembrou que a entrevista é de carácter descontraído e não um interrogatório, com o fim de poder abordar qualquer tema pertinente.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1995), este método é adequado, porque permite analisar as práticas, os acontecimentos, as respostas em situações conflituosas, avaliar as experiências dos próprios actores e é uma técnica eficiente para obter dados em profundidade acerca do comportamento humano. Portanto, a escolha do método é vantajosa, porque os elementos de análise atingem um grau mais profundo, há flexibilidade no desenrolar da entrevista, o que permite recolher os testemunhos e as devidas interpretações (Quivy & Campenhoudt, 1995). A vantagem da entrevista neste relatório, passa pela possibilidade da verificação de dados relativamente aos aspectos da vida social dos líderes, numa organização familiar.

Relativamente à metodologia da entrevista, é fundamental reforçar que o papel do entrevistador, numa óptica semidirectiva, pode ser delimitado nestes termos: segue a linha de pensamento do seu interlocutor, ao mesmo tempo que zela pela pertinência das afirmações relativamente ao objetivo de pesquisa, pela instauração de um clima de confiança e pelo controle do impacte das condições sociais da interação sobre a entrevista (Albarello *at al*, 1997).

Após a entrevista, o tratamento da informação será feito através da análise do conteúdo sistemática, com o objectivo de testar a hipótese de trabalho (Quivy e Campenhoudt, 1995). Esta abordagem, tem por objectivo efetuar deduções lógicas e justificadas, das entrevistas realizadas. Será produzida informação qualitativa, que será tratada com intuito de verificação de objectivos propostos, através da análise qualitativa dos dados.

Com o objectivo de fundamentar a pesquisa, foi incluído a observação simples, como técnica de adquirir resultados práticos. Segundo Gil (2009, p.100), “A observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários...” à pesquisa. De acordo com o mesmo autor, a observação simples é de carácter espontâneo, informal, não planificada e científico, porque é muito mais do que uma constatação de factos sociais. “Por observação simples entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem” (Gil, 2009, p. 101).

A observação simples é utilizada em qualitativos e estudos exploratórios que visam perceber fenómenos sociais. Este método é mais apropriado para o estudo de comportamentos de um determinado grupo social ou população, em tarefas que executam no seu dia-a-dia (Gil, 2009). Mais precisamente, são procurados comportamentos e acções que os directores da Central Models demonstrem na sua jornada de trabalho, que evidenciem liderança.

Gil (2009) apresenta um ponto crucial a ser medido com a observação. O autor afirma que não existem regras fixas sobre o que se deve observar num estudo exploratório. No entanto, destaca ideias importantes a reter na análise. Os cientistas sociais devem ter em conta o comportamento social (observável) da sua amostra intencional. Perguntas como “O que realmente ocorre em termos sociais?” ; “Como as pessoas se relacionam?” ; “De que modo o fazer?” e “Que linguagem utilizam?”, são algumas que me baseei para a recolha de informação. É de valor conseguir responder a estas perguntas, após a aplicação do método de observação (Gil, 2009, p. 102).

Uma das limitações que Gil (2009) aponta a este método, é o significado atribuído à interpretação dos comportamentos que estão a ser observados. Ou seja, se o investigador não tiver conhecimentos prévios da cultura do grupo em questão, a interpretação das acções pode não ser a mais credível. No entanto, este problema não se aplica a este estudo de caso, porque durante o estágio realizado, foi conseguido estabelecer relacionamentos e integração na cultura da agência. Consideramos que este método será válido, porque foram observados comportamentos de liderança no seu local de «conforto». Além do mais, a liderança demonstrada será de natureza pura. É executada no seu ambiente de trabalho e desempenhada por profissionais.

O mesmo autor apresenta meios de registo de observação. No presente caso de estudo, foi optado por ficar memorizado certos acontecimentos e ao mesmo tempo, foi-se anotando outros aspectos importantes num caderno. Por último, a recolha dos dados observados, passa por um processo de análise interpretativo e por esta razão, é que lhe é conferido procedimentos científicos (Gil, 2009).

4.2. Apresentação das Entrevistas

O enquadramento do presente relatório de estágio teve como objectivo, a apresentação de tópicos, noções e conceitos imprescindíveis à análise em vigor. Primeiramente, foi feita uma exploração detalhada, de raciocínio dedutivo, sobre a liderança. O capítulo da liderança permitiu tirar partido das características apontadas a líderes bem sucedidos. Permitiu-nos também, ganhar uma visão translúcida de como é formado um bom líder, quais as suas qualidades e de que maneira pode influenciar os seus liderados. De seguida, optou-se por analisar a liderança familiar, que vai ao encontro do tema pretendido. No último capítulo da revisão de literatura, incluiu-se temas que visam explicar o sucesso das empresas familiares.

As noções retiradas a partir do enquadramento teórico, forneceram uma base sólida para a elaboração do guião de entrevista (Anexo A). As seguintes ideias e teorias são as que foram consideradas mais importantes para a elaboração do guião: o foco das organizações são as pessoas de Giddens (2003); a influência partilhada, que é todo um processo social de Yukl (2013); os vários traços de personalidade que constroem um líder dos autores Goleman e Boyatzis (2008); a liderança transformacional defendida por Zerfaß e Huck (2007), Bass (1985) e Cunha (2014); os neurónios espelho por Goleman e Boyatzis (2008) e por último, o tema da inteligência social e emocional, indagado pelos mesmos autores.

O relatório, sendo um estudo de caso, pretendeu avaliar as percepções dos próprios líderes da empresa familiar e ainda, as percepções de outros dois colaboradores da empresa em questão. Na Tabela 1, encontra-se a descrição dos entrevistados. Uma vez feita a transcrição das entrevistas, tratou-se a informação obtida, através das respostas dos indivíduos, de forma a perceber se o conteúdo das mesmas seria esclarecedor, relativamente aos objectivos iniciais do trabalho.

Tabela 1- Descrição dos Entrevistados

Entrevistados	Escalão Profissional	Descrição do trabalho
Emília Romano	Directora	Responsável e fundadora da Agência
António Romano	Director	Responsável e fundador da Agência
Joana Marques	<i>Booker</i> Comercial	Coordenação do Departamento Comercial. Responsável pelos agenciados para fins publicitários
Iolanda Tavares	Departamento de Comunicação	Coordenação da Comunicação digital e relações públicas

4.2.1. Gestão da Liderança

Emília e António (Anexo B) consideram que as suas funções encontram-se bem delineadas. As responsabilidades de cada um estão à vista de todos os colaboradores e não existe disputa em relação ao papel a desempenhar. Durante a entrevista, foi explicado que Emília tem um foco maior para gerir as relações entre os modelos, ou seja, áreas mais sociais da agência e marca trabalhos na área da moda. António gere a parte administrativa da agência, com especial distinção em planear orçamentos.

Contudo, os líderes não consideram que a liderança partilhada é difícil, ambos garantem que se encontram em sintonia e a divisão de responsabilidades é facilitada. Para os entrevistados, a liderança a dois traz benefícios e poucas desvantagens. Emília define a sua liderança como transversal. Por vezes, os líderes apontam haver problemas com as tomadas de decisões, no sentido em que procuram ter sempre a equipa em sintonia para poderem avançar com as questões. Estes líderes sentem a necessidade de serem seguidos

pelos próprios seguidores. Daí, Emília afirmar que, por vezes, «andam devagarinho», porque procuram a validação das opiniões de toda a equipa. Para esclarecer esta questão, o casal Romano dá o exemplo da área de recursos humanos que também tentam gerir. No momento em que a entrevista foi realizada, os líderes tinham recebido a notícia de que um membro da equipa ia sair da agência. Desta maneira, utilizaram esse acontecimento para explicar que, até no que toca aos recursos humanos, procuram a opinião da restante equipa para decidir a contratação de um novo membro.

O casal está ciente do poder da sua liderança, mas no entanto, consideram que segmentar a liderança é símbolo de força e segurança. É notório a confiança que os líderes depositam nos seus colaboradores. Os próprios admitem que, muitas vezes, em grandes questões, chegam a deixar os colaboradores decidirem o seu destino. Ter diversas opiniões sobre o mesmo tema é uma mais valia no trabalho.

Joana (Anexo C) e Iolanda (Anexo D), em relação ao papel dos líderes, estão ambas em sintonia. As colaboradoras consideram que a divisão das áreas em que cada um opera, estão bem definidas e isso não lhes causa confusão. De certa forma, chega a facilitar o seu trabalho, porque quando estão perante um problema, sabem a quem recorrer.

4.2.2. Participação Activa

Emília e António Romano mantém uma relação próxima com os seus colaboradores. No que respeita a gerir problemas, procuram manter a equipa unida, com o intuito de garantir que todos se encontram no mesmo patamar. Compreendem a necessidade de englobar os colaboradores nas tarefas e o valor que esse aspecto traz à produtividade da empresa. Ambos afirmam que a participação da equipa é fundamental à imagem da Central.

Na perspectiva de Joana, a sua participação é activa, porque a mesma gere o departamento comercial, juntamente com a colega Ana Sousa. Joana tem toda a autonomia para decidir e marcar trabalhos. No entanto, afirma que muitas vezes precisa do apoio de António para delinear orçamentos justos para os agenciados. Para Joana, o ambiente de inclusão sentido na agência faz com que a mesma esteja à vontade para perguntar e opinar sobre as questões trazidas à mesa.

Em contrapartida, Iolanda revela que, no que toca às redes sociais, a autonomia já é mais reduzida. Para a colaboradora, as redes sociais desempenham um papel de visibilidade muito importante para a agência. Isto leva a que seja preciso validar a opinião de todos os membros da equipa antes de tornar público uma informação. Por vezes, limitava o seu trabalho. No entanto, a colaboradora não se sentia retraída, porque o ambiente na agência propulsionava-lhe um determinado à vontade para expor dúvidas.

O facto de haver interajuda dentro da agência, transmitia aos colaboradores confiança e segurança para desempenharem o seu trabalho em harmonia.

4.2.3. Valores Organizacionais

O casal vê a Central como a sua «segunda casa», o que os leva a partilhar os mesmos valores vinculados em casa. Emília e António defendem, que uma das razões da Central ser bem sucedida, deve-se ao facto de todos os membros que formam a empresa (agenciados e colaboradores), sentirem-se em segurança. Durante a entrevista, Emília narrou vários acontecimentos que revelam o cuidado que a mesma tem com os agenciados. Os líderes preocupam-se com o bem estar quer os seus colaboradores, quer dos agenciados. Para eles, é importante que os colaboradores e agenciados se sintam confiantes no seu trabalho. Os mesmos admitem que gerir pessoas não é tarefa fácil, daí ser imprescindível haver um consenso entre cada *stakeholder*.

Joana relembra que, quando começou a trabalhar na agência, sentiu de imediato um sentimento de pertença e honestidade. Estes sentimentos, que lhe foram transmitidos pela equipa, revelaram-se ser potentes no seu trabalho. De acordo com Joana, ser *booker* é uma tarefa completamente desafiadora, porque é um papel de exige paciência para lidar com todas as partes envolventes (clientes, produtoras e agenciados). A forma como a Central opera e a maneira de como forma os seus colaboradores, tem todo um impacto no papel a desempenhar pelos membros da equipa.

Mesmo com pouca autonomia no trabalho, Iolanda, afirma que tinha pouca participação. Gerir redes sociais de uma agência é uma tarefa complicada. Deste modo, Iolanda considerava que, para cada publicação no *Facebook* e/ou *Instagram*, era necessária uma aprovação prévia. Na entrevista, a colaboradora afirmou que, quando trabalhou

directamente com o filho do casal, Gustavo, as ideias fluíram de forma natural, o que permitiu uma autonomia nas tarefas.

4.2.4. Sucesso

Se existe um componente difícil de medir é o de sucesso. Normalmente, o sucesso é medido pelo lucro no final do ano, gerado pela empresa. Para a equipa da Central Models, o sucesso é revisto pelos objectivos pessoais alcançados. No entanto, o lucro continua a ser um ponto bastante importante para medir este componente, mas há factores que se revelam igualmente significativos.

O casal Romano, menciona que o sucesso pesa, quando um agenciado consegue alcançar um trabalho de prestígio. António afirma que o sucesso é medido consoante o feitos dos seus representantes. É claro o orgulho e a felicidade que os líderes sentem nos seus agenciados. Durante a entrevista foi mencionado a grande oportunidade que houve para duas modelos que se estrearam no desfile mais prestigiado da *Victoria's Secret*. É com um brilho nos olhos, que Emília recorda o momento de felicidade. É desta forma que o casal lida e sente o sucesso na empresa.

Na óptica de Joana, o sucesso individual é revisto pelo reconhecimento dos seus superiores. Joana considera importante haver uma distinção, porque a motiva e inspira a fazer mais e melhor pela empresa. Se seguida, Joana também se sente realizada profissionalmente, quando um representante da área comercial consegue realizar um brilhante trabalho. Quando este feito acontece, admite sentir-se satisfeita com o seu trabalho e motivada. Joana considera-se uma colaboradora competente e frisa que o é pela sua ética de trabalho e pela formação recebida pela sua colega Ana.

Partilhando do mesmo pensamento, Iolanda considera que o reconhecimento é fundamental. Um *feedback* positivo é potente para manter a motivação de qualquer funcionário, garante Iolanda.

Por último, ambas as colaboradoras defendem que o sucesso é medido pela forma de compromisso demonstrado pelos colaboradores. Iolanda acrescenta que é igualmente importante haver uma identificação com a empresa para o sucesso individual ser positivo. Por outro lado, o sucesso organizacional é atingido, quando a empresa valoriza os seus

colaboradores e consegue manter interessados e motivados, ao longo dos anos de trabalho.

5. Reflexão e Análise dos Resultados

Como já foi analisado anteriormente, da liderança partilhada provém vários processos de socialização. Para Emília e António Romano, este género de liderança não traz qualquer complicação aos seus trabalhos diários, nem mesmo à óptica dos colaboradores. Cada colaborador admitiu que se sente bem esclarecido em relação ao papel de cada líder.

5.1. Comunicação e Liderança Partilhada

O casal Romano tem bem delineado as áreas em que cada um opera. Não é algo que está descrito, mas as tarefas estão distribuídas de forma natural e todos os colaboradores sentem essa divisão. António trata mais da parte administrativa (orçamentos e contratos) e *special* (actores mais conhecidos) e Emília gere os modelos. Emília afirma que “Nós estamos cá os dois na liderança, mas acho que é muito naturalmente, ocupamos espaços diferentes.” ; “Nós fazemos isso naturalmente, porque percebemos que cada um é mais forte em cada área e fazemos naturalmente isso. Nas questões mais de relacionamento com os mais jovens ou com problemas de pais de jovens.” Não é sentida nenhuma dificuldade em relação à distribuição das responsabilidades, António revela: “O que é que acontece, nós desde o início da agência, à medida que a agência se começou a estruturar começou a haver campos de trabalho diferentes de uma maneira evolutiva eu e a Mi fomos distribuir tarefas um ao outro. Resultado, de quase 30 anos, já é tão natural, tão natural e então, o que é que acontece, os campos de trabalho em que a Mi opera e lidera não são os mesmos que os meus. Eles complementam-se...”. A cooperação evidente pelo casal, leva ao êxito da divisão de tarefas, porque uma boa liderança é adquirida quando os líderes aceitam as suas divergências e tiram proveito das mesmas, de acordo com a tese defendida por Nicholson e Björnberg (2005).

Stewart (2003) defende que um dos aspectos que leva a uma empresa familiar ser bem sucedida, é o facto dos cônjuges conseguirem gerar uma fonte de apoio social mútuo. Além disso, Neubaum e Voordeckers (2018) admitem que o bem mais valioso de uma empresa familiar é o capital social que dão um impulso positivo à *performance* da agência. A teoria da governança relacional defendida por Mustakallio, Autio e Zahra

(2002) tem como base a existência de relações fortes entre os membros e a visão do futuro da empresa partilhada por toda a equipa. Admitimos que existe esta governança, porque as visões são geralmente partilhadas. Joana diz, “Acho que aqui no caso da Central está muito bem definido a função de cada um.”; “Tenho plena noção em quem devo recorrer. Consoante o tipo de problema, nós já sabemos quem será a pessoa mais indicada. Não temos dúvidas a quem será a pessoas mais indicada a quem recorrer”.

Esta divisão de responsabilidades dos líderes não traz confusão aos colaboradores. De facto, Joana afirma que é benéfico para a equipa, “Sinceramente, eu acho que facilita o trabalho dos restantes colaboradores, porque o facto de sabermos imediatamente a quem recorrer quando temos um problema, faz com que haja uma produtividade muito maior e com que não percamos tempo a pensar «quem é que nos poderá ajudar, quem é que não poderá.» Acho que é uma mais-valia para a restante equipa haver essa divisão das funções”. A colaboradora Iolanda também defende que a divisão está bem incutida na empresa, “Sim, há uma clara visão de responsabilidades. Cada um tem o seu departamento, digamos assim.”

Por outro lado, também é sentida uma liderança por parte dos colaboradores e os próprios líderes afirmam essa existência. Quando o tema é sobre trabalhos a nível internacional, toda a equipa deixa o *booker* Mário Oliveira gerir esse assunto. António afirma, “No departamento que ele dirige, portanto é ele que tem o poder de decisão.” e Emília suporta, “É.. é porque sabemos também que ele faz tão bem as coisas, a nível internacional. Se ele acha mesmo que uma coisa é não, não faz sentido nós dizermos que sim, porque nós achamos que sim e vai contra a vontade dele, não é?” É desta maneira que a equipa trabalha, cada membro tem um campo de domínio. Joana também faz essa distinção, “Imagina, se tenho um problema de uma modelo relacionada com moda, que não é a minha área, se eu puder perguntar à Swailla e não incomodar o Tó e a Mi eu perguntarei directamente à Swailla ou se for algo relacionado com um modelo que faça trabalhos internacionais vou directa ao Mário. Não tem de ser à Mi e ao Tó, daí estar tudo muito bem definido entre todos nós o que é que cada um faz”.

Iolanda recordou momento em que por vezes havia uma certa discordância, por parte dos líderes, no entanto essa divergência era esclarecida no momento, porque os líderes pediam opiniões aos restantes colaboradores: “Num havia grandes discussão, discordavam, mas acabavam por levar a opinião de um avante. Isto quando não perguntavam a outros dois

colaboradores, à Swailla e ao Mário a opinião deles que muitas das vezes era a opinião que acabava por desempatar”, Numa empresa familiar, nem sempre os líderes estão em acordo. No entanto, como os laços emocionais são mais fortes, a família acaba por chegar a um acordo mútuo (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel & Gutierrez, 2001), contando com a ajuda dos colaboradores com quem partilham confiança. Posto isto, conseguimos confirmar a teoria de Dyer (2018). Este autor afirma que, no que toca à tomada de grandes decisões, se os fundadores e os *managers* estão em sintonia os custos são menores, porque é eliminado qualquer conflito prévio. Nos seus artigos Dyer (2006 e 2018) aborda o tema dos conflitos entre membros da família e de como é que acabam por destruir a *performance* da empresa. No entanto, a este estudo, podemos incluir o princípio da confiança entre os vários *stakeholders* que o autor não aborda. Com base na experiência, é julgado que quando existem conflitos entre a família, os mesmos recorrem à opinião dos restantes trabalhadores (não-familiares), tal como a Central faz. A família Romano, por vezes recorria às ideias dos restantes colaboradores com o objectivo de tomar uma decisão que não estava a ser conseguida. Ao fazerem isto, eliminavam possíveis conflitos e mau estar na empresa.

Os líderes da Central Models optavam por incluir os restantes colaboradores na tomada de grandes decisões, porque por vezes nem eles próprios estavam por dentro das matérias e outras porque não conseguiam chegar a um consenso entre eles, segundo Iolanda: “Quando não concordavam ou mesmo concordando os dois perguntavam sempre antes para saber se concordavam todos, neste caso, se o Mário e se a Swailla concordavam também”. O casal Romano inicialmente tende a discutir em família certos avanços na empresa, a fim de criar novas aberturas a ideias empreendedoras, tal como é apresentado na teoria das instituições familiares defendida por Mustakallio, Autio e Zahra (2002). Este envolvimento familiar diz respeito à teoria da riqueza socioemocional, em que todos os objectivos familiares influenciam a vida organizacional (Jiang, Kellermanns, Munyon & Lane Morris, 2018).

Com base nas experiências contadas, é clara a presença de uma liderança transformacional na equipa. As colaboradoras, admitem sentir que existe uma preocupação por partes dos líderes nos seus trabalhos desenvolvidos. A liderança sentida na Agência é de contexto social. De acordo com a teoria da liderança transformacional de Bass (1985), este autor declara que esta liderança tem por base o entendimento sentido por parte dos colaboradores em relação aos objectivos da empresa. Isto leva a que os seguidores sintam

confiança e respeito pelos líderes, logo, os líderes despertam um interesse transcendente nos colaboradores, o que os leva a querer fazer mais e melhor pela organização. Com base nas entrevistas realizadas, é exactamente este sentimento de compromisso do líder que se faz notar.

Com base na entrevista ao casal Romano e com base na própria experiência enquanto estagiária, foi notado que o ambiente na Agência é extrovertido, porque os próprios líderes o estimulam. Segundo a teoria dos traços de Van Vugt e Ahuja (2010), existem três fundamentais para a formação de bons líderes: a inteligência, extroversão e ambição. António e Emília são líderes de extrema ambição, estão sempre a par das mudanças, principalmente, no mundo digital e têm apostado em estratégias de inovação.

Um líder que promova a interactividade com os seus colaboradores tem um retorno de desempenho por parte dos seus liderados, de acordo com a teoria dos neurónios espelho de Goleman e Boyatzis (2008). Para estes autores, a inteligência emocional e social pode-se medir pelas simples interecção sentida no ambiente da empresa. O estado de espírito é contagioso, os líderes Romano ao terem em atenção esta dinâmica, conseguem promover boa disposição no centro da agência.

Entretanto, é seguro afirmar que estes líderes enquadram-se na ideia de inteligência emocional debatida por Yukl (2013). Visto que o casal Romano está ciente de como é que a sua disposição afecta o trabalho de equipa, nota-se que os líderes detêm uma de uma auto-consciência notória. Para além desta característica, ainda se nota a auto-regulação. Incluo esta característica, porque ao longo dos meus meses de estágio, tive a oportunidade de notar os comportamentos de liderança em relação a situações de conflito. Perante situações menos bons, foi reparado que os líderes tentavam manter-se numa situação neutra e imparcial, a fim de evitar e resolver os conflitos da melhor maneira possível. Por último, ainda destaco a empatia como característica fundamental nos líderes, de acordo com as análises feitas por Goleman e Boyatzis (2008), Yukl (2013) e Cunha (2014).

Em relação ao apoio por parte da equipa, Joana e Iolanda sentem que têm o devido apoio para executarem o seu trabalho. No entanto, os cargos desta duas colaboradoras diferem muito. Joana detém os agenciados na área comercial e Iolanda gere as redes sociais, o que é mais difícil de encontrar um meio termo que agrade a equipa a 100%. Devido a isso, muitas vezes sentia que o seu trabalho era de grande decisão: “sim, sempre que havia

alguma decisão a ser tomada eu tinha sempre de recorrer a algum deles” e mesmo quando queria experimentar alguma ideia da sua autoria: “decisões em relação às redes sociais, de alguma mudança ou alguma ideia, tinha de informar todos”.

5.2. Sucesso Organizacional

Quando contraposto a ideia do lucro ser muito valioso para uma empresa, Emília responde que “Como lucro não, porque se fosse como lucro, deixava de seguir os valores familiares. Se uma pessoa vai atrás do lucro, passa por cima dos valores ponto”. A equipa da Central valoriza muito a sanidade mental dos seus agenciados, põe as suas necessidades à frente das quantias monetárias. Emília defende que “Porque no Brasil, as agências de modelos descobrem alguém com 14 anos mandam logo para a Europa, a facturar. Vêem isto como um negócio. Isto não deixa de ser um negócio. As vezes uma pessoa esquece-se” ; António e Emília estão sempre de acordo no que toca a assuntos de bem-estar emocional: “Mi: Nunca prejudicamos ninguém para... Tó: Proveito da agência. Mi: Não.. por isso olha, vamos crescendo devagarinho”. Com base nestas respostas, relaciono a liderança do casal a uma liderança de Nível 5 defendida por Jim Collins (2001). Tanto Emília como António Romano demonstram-se preocupados em melhorar a empresa todos os dias. São líderes dualistas, porque são modestos como intencionais e humildes como destemidos. Para estes dois líderes existe um percurso longo a ser caminhado, mas vão devagar porque têm em atenção valores éticos. O sucesso da agência é notável, no entanto os líderes desta empresa consideram-se sortudos a nível profissional.

Existe uma clara preocupação na visibilidade da Central Models. Emília e António, afirmam que tratam a empresa como a sua segunda casa. Emília alega que “os mesmos valores que eu tenho com a minha família passo aqui na agência. É assim, se nós vimos que um trabalho não vai beneficiar ou que pode ser prejudicial”. É desta forma que confirmo a teoria de Anglin, Reid, Short, Zachary e Rutherford (2017). Para estes autores, é inevitável os valores familiares passarem para a empresa. Emília, delega precisamente essa importância em agir com conformidade com os valores éticos que pratica em casa: “Nós já tivemos tantas situações dessas em que recuámos para manter a sanidade mental da pessoa, ou seja, os meus princípios em casa são os mesmos aqui. Se isso não era aconselhável ao meu filho também não é aconselhável ao filho do outro. Mas eu acho que

o mais simples é ter os mesmos princípios e realmente, é maravilhoso, Maria. Eu acho que isso paga todos os trabalhos e os fretes que eu apanha às vezes”. A transparência da empresa, é algo importante para o casal, porque os líderes idealizam que os mesmos valores da família sejam mantidos na agência. De acordo com Nicholson e Björnberg (2005), se uma empresa transmitir o sentimento de autenticidade é criado um ambiente de compromisso, que acaba por ser sentido pelos colaboradores e pelos agenciados. É com esta ideia de que Emília e António se sentem com confiança para gerir modelos. Para os líderes é crucial o bem-estar das pessoas, porque, para eles, a harmonia na agência é o essencial para um trabalho bem executado. Tal como Emília afirma e António conclui: “Mi: Nunca prejudicamos ninguém para... ; Tó: Proveito da agência”.

O estudo da Deloitte Portugal em 2018, concluiu que as empresas familiares estão a enfrentar o problema social. As empresas estão a crescer a grande escala, no entanto enfrentam o desafio de conseguirem manter a identidade, a coesão e os valores partilhados como uma família. Emília e António Romano têm a plena noção desse desafio lançado às empresas familiares modernas. Sabem que podem crescer muito a nível financeiro, no entanto são fiéis aos valores que detêm enquanto família. Emília ainda faz a comparação com outras agências internacionais: “Porque no Brasil, as agências de modelos descobrem alguém com 14 anos mandam logo para a Europa, a facturar. Vêem isto como um negócio. Isto não deixa de ser um negócio. Às vezes uma pessoa esquece-se”.

A colaboradora Joana Marques tem o mesmo ponto de vista. Considera que o sucesso é visto pela competência do seu trabalho, que por sua vez, é implementado no sucesso dos seus agenciados, “Esse sentimento, essa alegria por vermos os nossos modelos a trabalhar, isso é a maior prova de sucesso que devemos ter. É esse o sentimento que ainda hoje tenho quando aqui comecei”. Além do mais, Joana ainda refere que o seu sucesso profissional é consolidado porque houve uma ajuda prévia por parte da equipa, “Só trabalho da forma em que trabalho em parte... porque recebi essa boa formação”. É com base no ambiente promovido pelos líderes, que leva as colaboradoras a querer fazer mais e melhor pela agência. Cunha (2014) afirma que o sucesso está relacionado, muitas vezes, com a ligação que os líderes têm com os seus seguidores. Líderes que fomentam o empenho dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses, têm uma equipa mais coesa e direccionada aos objectivos comuns. É seguro afirmar que na Central há a cultura do conhecimento partilhado (Cunningham, Seaman & McGuire, 2017).

De acordo com os autores, o facto de haver confiança interna a troca de informações é naturalmente facilitada, porque este género de empresas tem a capacidade de gerar relações positivas. No caso de dúvidas, todos os colaboradores sentem-se confortáveis para expô-la. Esta cultura, fomentada pelos líderes, transmite os valores que os mesmos partilham nas suas casas e molda os comportamentos dos colaboradores e não só. Com base na experiência, dentro da empresa, os agenciados, também sentem esta força relacional com a agência. Olham para a agência com confiança e sentem-se confortáveis em «deixar» menores fazerem parte do quadro. Emília tem essa noção da confiança depositada pelos pais dos agenciados menores: “Sim, foi sempre isso que disse aos meus filhos, isto é um *hobby*, não faças disto profissão, a escola é mais importante, acaba o 12º ano e depois se calhar se poderes viajas internacionalmente. O que eu disse a eles é o que eu digo a todos”. Vários problemas já apareceram na agência e Emília mostrou-se sempre preocupada com o bem-estar dos seus modelos. Recordo vários episódios em que a líder falou com os pais dos agenciados para tranquilizá-los em relação a trabalhos e afirma que se responsabilizava por qualquer problema que aparecesse. Cunningham, Seaman e McGuire (2017) defendem que as intenções dos líderes devem estar em conformidade com os seus comportamentos desempenhados no trabalho. Desta forma, se o casal Romano pretende construir uma agência em torno dos valores que partilham enquanto família, devem adaptar os seus comportamentos na organização para tal acontecer eficazmente.

Por outro lado, o processo social sobre a influência partilhada da liderança que Yukl (2013) relata é revisto nesta agência. Apesar da equipa partilhar do mesmo espaço, por vezes acontece que outros membros da equipa têm mais peso nas decisões finais que os próprios chefes. Emília chega a afirmar que “Se for do departamento de internacional dizemos: O Mário decide. Sabes.. É o Mário que trata do departamento, portanto também damos espaço para a palavra final que tem mais peso de que qualquer das outras”. António suporta a mesma ideia, “...hoje em dia, se eu tiver um modelo para fazer *passerelle* sou eu que vou perguntar à Swailla”. Posto isto, nota-se que os líderes têm experiência em gerir conflitos recorrendo às ideias dos *stakeholders*. Segundo as ideias defendidas por Dyer (2018), o autor explica que quando todos os colaboradores estão em sintonia, os custos da empresa são menores e, desta maneira, a tomada de decisão é facilitada.

A base da inteligência social é a existência de competências interpessoais que inspiram terceiros a ser eficazes profissionalmente. A capacidade de conseguir desenvolver,

orientar e aconselhar as pessoas leva a que as mesmas sintam confiança e compromisso no trabalho (Goleman & Boyatzis, 2008). Acaba por ser um ciclo, os líderes ao depositarem confiança nas decisões dos seus colaboradores, estes sentem-se apoiados e ouvidos, logo anseiam por dar mais e melhor à agência. Ao haver este processo de empatia e motivação por parte do casal, a equipa acaba por sentir que faz parte da organização e as suas ideias são respeitadas.

Joana e Iolanda partilham do mesmo ponto de vista em relação ao seu sucesso profissional. Ambas concordam que o reconhecimento é deveras importante para se sentirem bem sucedidas numa empresa. Com o objectivo da produtividade ser cada vez mais acentuada, Zerfaß e Huck (2007) anunciam a importância que é para um colaborador ter reconhecimento do seu trabalho, por parte dos líderes. Iolanda afirma, que “Para mim, ter sucesso, ou seja, para mim o que significa o sucesso é a partir do momento eu que tenho reconhecimento”. Joana admite que o sucesso é, “Para mim é saber que fiz o trabalho da forma mais competente possível, deixando as pessoas que esperavam competência de mim, felizes e satisfeitas com o meu trabalho”. Mais uma vez, é clara a existência de uma liderança transformacional. Cunha (2014), defende que colaboradores que estejam satisfeitos e justificados contribuem significativamente para o sucesso da empresa e ultrapassam os seus próprios interesses materiais.

Ao haver uma boa relação entre líderes e liderados, os colaboradores sentem-se psicologicamente influenciadas a ter sucesso. É necessário que os líderes sejam detentores de inteligência emocional e social para serem capazes de reconhecer os feitos dos seus seguidores. É uma situação que considere bastante intrínseca na equipa da Central Models. O casal Romano está bem ciente dos sucessos dos seus colaboradores e existe um foco sobre as pessoas, tal como Giddens (2003) descreve existir nas sociedades organizacionais modernas. A comunicação eficaz, parte do princípio de que deve ser dado *feedback* recorrente à equipa. Kotter, Heifetz e Laurie (2001), defendem as suas teses que conversas informais no local de trabalho contribuem positivamente e eficazmente para o desempenho da equipa. Para estes autores, uma parte importante do papel dos líderes é haver um reconhecimento do trabalho dos colaboradores.

Iolanda ainda termina o seu discurso, admitindo que uma empresa bem sucedida é uma empresa que aposta e cuida dos seus colaboradores, “Portanto, uma empresa de sucesso é aquela empresa que consegue agarrar os colaboradores e fazer com que os colaboradores

digam “Eu gosto de trabalhar nesta empresa, eu quero ficar nesta empresa”. Acho que isso também é o sucesso.” É com a ideia de Iolanda que os líderes Romanos assumem a importância que dão ao relacionamento com os seus colaboradores. Os mesmos defendem que uma equipa coesa traz regalias não só financeiras, mas também sociais, porque um “... líder deve trabalhar o relacionamento entre os profissionais, as ligações e os padrões de trabalho conjunto, que no dia a dia, de facto, definem uma equipa e fazem o seu futuro” (Ilharco, 2012, p. 70).

6. Reflexões Finais

Dado que são os colaboradores que formam uma empresa, a comunicação dentro das mesmas é o ponto fulcral para manter a harmonia. Nas organizações modernas, os colaboradores preocupam-se mais com o bem estar próprio que, por sua vez, recai sobre os líderes da mesma empresa. Os líderes são os responsáveis por manter um ambiente estável e cooperativo nas empresas. Os colaboradores procuram líderes com inteligência emocional e social que lhes transmitem confiança dentro da empresa. Um colaborador motivado fará sempre mais e melhor pela empresa, desta maneira os líderes garantem o nível de compromisso dos colaboradores.

A questão central do relatório passou por se perceber se a *performance* profissional era influenciada pelas relações familiares. As relações familiares dentro da empresa têm um grau elevado de cooperação e confiança, que permitem o bom funcionamento. O laço vincutivo forte que une a família traz segurança e apoio nas grandes decisões da empresa. Percebeu-se que é essa ligação que move a empresa. No entanto, as relações com os colaboradores não familiares deve ser mantida e trabalhada.

Os directores da agência consideraram que a liderança deve ser partilhada um pouco por todos os envolvidos, na empresa. Desta forma, os líderes transmitem um sentimento de pertença e confiança aos seus colaboradores. Os líderes ao darem responsabilidades, abrem o caminho para o respeito e cooperação organizacional. O casal destaca a importância nas relações próximas com toda a equipa, porque sem essa proximidade o trabalho não é executado adequadamente. O sucesso gira em torno do bem estar da organização. A comunicação juntamente com o sucesso evidente da agência, demonstra a riqueza socioemocional positiva sentida na organização.

Para as duas colaboradoras entrevistadas, a relação profissional entre os líderes está bem traçada. Não existe confusão entre as tarefas e o trabalho costuma fluir de um modo unânime. As colaboradoras afirmam que o sucesso da empresa passa pelo reconhecimento do próprio trabalho. O *feedback* ao ser positivo, transmite sucesso profissional e leva a um maior empenho. A empatia é o traço que é mais valorizado pelas colaboradoras, sem o mesmo as relações existentes na empresa não seriam estáveis.

Com a realização deste relatório, poderá concluir-se que as relações familiares influenciam positivamente uma empresa, desde que a família esteja em sintonia (quer com os próprios membros da família, quer com os restantes colaboradores). A família detém de uma visão focada para a harmonia e sucesso da agência. Procura também, ser transparente em relação aos valores implementados. Normalmente, tendem a ser os mesmos defendidos no seio familiar.

Contudo, a inteligência emocional e social marca um ponto fulcral no sucesso da liderança. A inteligência emocional e social de um líder tem um impacto directo, em qualquer tipo de relações expressadas no ambiente de trabalho. Pois, a agência é o espelho dos comportamentos dos líderes. Os colaboradores constroem uma empresa, mas são os líderes que a definem.

Conclusão

A principal problemática desta investigação recai sobre a possibilidade de a *performance* profissional, individual e colectiva ser beneficiada pelas relações familiares. O estudo procurou compreender, analisar e explicar de que maneira o envolvimento familiar influencia o desempenho dos colaboradores de uma empresa familiar. Para finalizar esse objectivo a investigadora baseou-se no estágio realizado na Central Models, com recurso a três entrevistas.

A metodologia utilizada foi o estudo do caso com recurso a três entrevistas aprofundadas. Com base nas entrevistas realizadas, podemos concluir que a *performance* profissional, individual e colectiva é beneficiada quando as relações familiares são positivas. Relativamente ao estilo de liderança, notou-se que afecta directamente o comportamento dos colaboradores. As entrevistas possibilitaram obter uma ideia de como é que o comportamento dos líderes é sentido por toda a equipa. A forma com que as colaboradoras lidam com o seu trabalho é espelho da liderança.

O quadro teórico permitiu-nos obter uma ideia esclarecedora sobre a diferença entre líderes e gestores e de que maneira é que a Central Models faz essa distinção benéfica. As teorias abordadas possibilitaram a análise da liderança de um modo geral, a fim de compreender o fenómeno social. De seguida, recorreu-se à análise detalhada da liderança

familiar. Em termos teóricos, as noções de motivação, influência e empatia salientaram a importância que esses traços transmitem no seio da empresa.

As relações de proximidade dos membros promovem harmonia e organização, nas tarefas desempenhadas. Portanto, a inteligência emocional e social, a liderança de um líder visionário, cooperação e a certa motivação são algumas das características que levam a agência a alcançar o sucesso.

O comportamento organizacional tem vindo a mudar e a Central Models assume essa mudança. Os líderes procuram transmitir os próprios valores defendidos, na agência.

Em suma, as entrevistas analisadas permitiram uma percepção sobre a forma da liderança influenciar a *performance* das colaboradoras. Diversos traços de líder foram enfatizados, como sendo cruciais ao sucesso da empresa. O enquadramento teórico permitiu fazer a ponte entre os principais comportamentos e com o estágio observou-se, efectivamente quais os fundamentais para haver bem estar entre os colaboradores familiares e não familiares.

7. Referências Bibliográficas

Albarello, L., et. al (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In Gravida, Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais (pp. 84-154).

Anglin, A. H., Reid, S. W., Short, J. C., Zachary, M. A. & Rutherford, M. W. (2017). An Archival Approach to Measuring Family Influence: An Organizational Identity Perspective. *Family Business Review*, 30(1), 19–36. <https://doi.org/10.1177/0894486516669254>

Aldrich, H. E. & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)

Associação das Empresas Familiares. (2010). *Factores de Êxito das Empresas Familiares*. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=290-factores-de-exito-das-empresas-familiares>

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

Basto, E. M., Tupinambá, A. C. R. & Pitombeira, S. S.(2014). Prazer e sofrimento de líderes em uma organização familiar. *Revista de Ciências Humanas*, 48, (2), 352-375.

Chua, JH., Chrisman, J.J. & Sharma, P., (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrep. Theory Pract.* 23 (4), 19-37.

Chrisman, J.J., Chua J.H. & Steier, L.P. (2003). An Introduction to Theories of Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18(1) 441-448.

Cialdini, R. (2001) “Harnessing the Science of Persuasion”. *Harvard Business Review*, October.

Collins, J. (2001). *Good to Great: Why some companies make the leap ... and others don't*. Londres: Random House Business Books.

- Coury, C. & Peçanha, L. (2016). Liderança e cultura organizacional em empresas familiares: estudo de caso sistêmico e psicodinâmico. *Boletim - Academia Paulista de Psicologia*, 36(91), 465-488.
- Cunha, M.P., et al. (2014). Liderança: A dialéctica entre líderes e seguidores. In Cunha, M.P., et al, *Manual de comportamento organizacional* (331-400). Lisboa: Editora RH.
- Cunningham, J., Seaman, C. & McGuire, D. (2017). Perceptions of Knowledge Sharing Among Small Family Firm Leaders: A Structural Equation Model. *Family Business Review*, 30(2), 160–181. <https://doi.org/10.1177/0894486516682667>
- Davis, P. S. & Harveston, P. D. (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31–53. <https://doi.org/10.1177/104225879802200302>
- Delloite, (2018) “*Next-generation family businesses*”. Edição, Delloite Consultores, S.A.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253-273.
- Dyer, W. (2018). Are Family Firms Really Better? Reexamining “Examining the ‘Family Effect’ on Firm Performance.” *Family Business Review*, 31(2), 240–248. <https://doi.org/10.1177/0894486518776516>
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. (4º ed.). (Regine Netz, S. Trad.). Porto Alegre: Artmed Editora. (Obra original publicada em 2001).
- Gil, C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (1998). “What Makes a Leader”, *Harvard Business Review*, Nov-Dez.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. (1ª ed.). (Augusto Fernandes, A. Trad.). Tilgráfica, S.A. Lugar do Barro, Ferreiros, Braga. (Obra original publicada em 1998).
- Goleman, D. (2009). *Inteligência Emocional*. (13ª ed.). (Dias Correia, M. Trad.). SIG – Sociedade Industrial Gráfica, Lda. (Obra original publicada em 1995).

Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008) “Social Intelligence and the Biology of Leadership.” *Harvard Business Review*, September.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School.

Gomez-Mejia, L., Nuñez-Nickel, M. & Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3069338>

Handler, W. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.

Heifetz, R. & Laurie, D. (2001). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 79, 131-141.

Ilharco, F. (2012). *Mourinho: Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência Profissional*. Lisboa: UC Editora.

Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P. & Lane Morris, M. (2018). More Than Meets the Eye: A Review and Future Directions for the Social Psychology of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 31(1), 125–157. <https://doi.org/10.1177/0894486517736959>

Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79, 85-98.

KPMG (Maio 2018). “*Family business – the balance for success*”. Edição, KPMG International. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/au/pdf/2018/family-business-survey-2018-report.pdf>

Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.

Neubaum, D. O. & Voordeckers, W. (2018). Documenting the “Family Effect” on Family Business Research. *Family Business Review*, 31(2), 238-239. <https://doi.org/10.1177/0894486518774980>

Nicholson, N. & Björnberg, A. (2005). *Family Business Leadership Inquiry*. London: Institute for Family Business.

Pagonis, G. W. (2001). Leadership in a Combat Zone em Breakthrough Leadership. *Harvard Business Review*, Dezembro 2001, 70(6), 118-126.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Stewart, A. (2003). Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383–396. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00016>

Van Vugt, M. & Ahuja, A. (2010). *Selected: why some people lead, why others follow and why it matters*. London: Profile Books – Chapter 1 ‘The nature of leadership, 13-41’.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8ª Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Weber, M. (1947). *Ensaio de Sociologia*. (5ª ed.). (Dutra, W. Trad.). Rio de Janeiro: Zahar Editores. (Obra original publicada em 1946)

Zerfaß, A. & Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1, 107-122.

8. Anexos

Anexo A - Guião

Visto que a Central Models é representada por dois líderes:

1. O que é que acham que poderá dificultar na **gestão da liderança** de uma empresa, a um ou, digamos, a dois? Acham que há alguma **disputa** ou não? E em termos de **responsabilidade**?

(gerir uma organização assente numa liderança a dois será difícil?)

2. Tem alguma vantagem ou desvantagem gerir a Central através de uma “liderança familiar”. Como superam as divergências que encontram?

(vantagens e desvantagens neste tipo de liderança)

3. Estar à frente de uma empresa à qual tratam como a vossa “segunda casa” é mais fácil por ser algo vosso? Ou por outro lado, traz mais **dificuldades** por sentirem mais pressão/responsabilidade?

4. Quando estão prestes a tomar uma grande decisão, como a fazem?

(Costumam discutir apenas em família ou englobam todas os colaboradores?)

5. Uma empresa é uma organização profissional, tem uma cultura e valores, portanto, no caso de uma empresa familiar, como a vossa, os vossos **valores** estão presentes e associados à imagem da Central?

(Depositam na empresa os vossos próprios valores familiares?)

(Consideram que existe uma relação próxima com os outros colaboradores)

6. Como avaliam o **sucesso** da empresa? Ou seja, para vocês o que é o sucesso?

(Definição do sucesso)

Anexo B

Entrevista realizada no dia 26 de fevereiro de 2019 a Emília e António Romano, Diretores da Central Models.

Maria: o que é que acham que dificulta na gestão da liderança, na empresa a dois. Sentem que há alguma disputa, alguém que tenha mais responsabilidade de um lado, têm a divisão de tarefas feitas, em termos de responsabilidade...

Mi: Nós estamos cá os dois na liderança, mas acho que é muito naturalmente, ocupamos espaços diferentes. Por exemplo, quando tem a ver com regras de trabalho, com orçamentos, com...

Tó:... contratos.

Mi:...com a parte mais administrativa eu deixo o Tó passar (risos).

Maria: Existe essa divisão de responsabilidades.

Mi: O Tó chega-se logo mais à frente. Nós fazemos isso naturalmente, porque percebemos que cada um é mais forte em cada área e fazemos naturalmente isso. Nas questões mais de relacionamento com os mais jovens ou com problemas de pais de jovens.

Maria: Problemas familiares...

Mi: Exacto. Sou mais eu.

Maria: É mais a Mi... pois, por acaso eu lembro-me de vários problemas que apareciam, a Mi ligava sempre, falava com os pais. Lembro-me do caso da Margarida Corceiro, a Mi falava muitas vezes com a mãe que era a Rita, acho eu..

Mi: Não é que a miúda vai entrar numa novela?

Maria: A sério? Que bom!

(Risos)

Mi: É... é um bocadinho por aí, agora a liderança em relação à equipa. Aí já acho que é mútuo, gostamos de ouvir a opinião do outro.

Maria: Não sentem que há assim uma dificuldade, muito com as coisas que fazem no dia-a-dia no trabalho, quando há problemas... Deixam sempre para quem tem as áreas mais fortes.

Tó: É. O que é que acontece, nós desde o início da agência, à medida que a agência se começou a estruturar começou a haver campos de trabalho diferentes de uma maneira evolutiva eu e a Mi fomos distribuir tarefas um ao outro. Resultado, de quase 30 anos, já é tão natural, tão natural e então, o que é que acontece, os campos de trabalho em que a Mi opera e lidera não são os mesmos que os meus. Eles complementam-se, mas é curioso que depois há temas em que é para sermos todos a analisar e aí já não sou eu ou só a Mi ou os dois um com o outro. Ou seja, tudo quando são temas em que estejam em cima da mesa para tratar-se manualmente, nós fazemos isso em equipa. E aí, nesse aspecto, quase que damos em termos de votação um parâmetro equitativo para todos. Ou seja, cada um tem um voto, vai-se a votos para ver qual é que é....

Mi: É a liderança transversal...

Tó: Ou seja, a liderança de quando são coisas de responsabilidade, a maior parte são minhas...

Mi: Se for do departamento de internacional dizemos: O Mário decide. Sabes.. É o Mário que trata do departamento, portanto também damos espaço para a palavra final que tem mais peso de que qualquer das outras.

Maria: Sim, há sempre aquela informação que passa à Mi e ao Tó, depois discutem as coisas, mas depois o Mário tem sempre esse peso final.

Tó: No departamento que ele dirige, portanto é ele que tem o poder de decisão.

Mi: É.. é porque sabemos também que ele faz tão bem as coisas, a nível internacional. Se ele acha mesmo que uma coisa é não, não faz sentido nós dizermos que sim, porque nós achamos que sim e vai contra a vontade dele, não é?

Tó: Tal como na *passerelle*, é a Swailla que dirige tudo. Em termos de me perguntar aqui, ali ou ao outro cachet, tem uma posição completamente autónoma e hoje em dia, se eu tiver um modelo para fazer *passerelle* sou eu que vou perguntar à Swailla.

(Risos)

Maria: E notam alguma vantagem ou desvantagem neste tipo de liderança, nestas responsabilidades que dividem?

Tó: Eu... Diz, diz.

Mi: Às vezes, na prática sinto-me que às vezes, me dificulta, porque queremos ser tão certinhos, saber as opiniões, validar tudo e pôr na balança e a palavra final, que às vezes demora-se mais a tomar as decisões. Porque quando é só uma, pode-se responder muito rapidamente, sim e não e avança-se logo. Nós estamos aqui: olha e eu? E tu? E tu? É tudo mais complicado, mas olha, tem de ser devagarinho.

Tó: Olha, por exemplo...

Mi: Preferimos ir devagarinho, porque é mais consistente e tem resultado garantido do que ser muito rápido, porque depois não tenho a equipa atrás de mim. Se eu tomo uma decisão sozinha, olho para trás e eles não vão estar a seguir-me.

Tó: O caso mais ideal para retratar o caso que estás a apontar, é por exemplo, no campo dos recursos humanos. Tu já viste que há sempre danças de entradas e saídas?

Maria: Sim.

Tó: Houve um problema, que não é problema, que a Ana vai sair daqui a pouco tempo.

Maria: Sim, disse-me à bocado. Não sabia.

Tó: Estamos todos contentes porque é uma oportunidade a ocupar o cargo que era do pai e maravilhoso.

Mi: É, ela está muito feliz e nós estamos muito felizes e ainda nem assimilamos.

Tó: Pronto, no campo dos recursos humanos, quando nós precisamos de alguém novo para qualquer que seja o departamento, tudo induziria que seria o Tó e a Mi a escolher. Mentira. Fazemos as reuniões e pomos um peso de quatro pessoas e que até já alargamos a mais pessoas da agência. Independentemente do cargo, tenha a maioria dos votos de todos nós, sem exceção.

Mi: Eu aprendi com a experiência, quanto mais pessoas opinarem mais seguro vai ser o resultado.

Maria: Sentem-se mais seguros quando têm a opinião.

Mi: Muito mais, não tenho problema nenhum em delegar a liderança. Acho que isso mostra mais forças e certezas e segurança. Porque acho que existe um mito que o liderar é quem manda e quem manda fica fraco se perguntar as opiniões.

Maria: Pois é verdade, estou a tentar desmistificar um bocadinho isso.

Mi: Pois, isso é permitido. A liderança não é manda é inspirar, sugerir, sabes? Quando temos uma equipa coesa e satisfeita é quando temos a maior produtividade, sem dúvida. Se as empresas estão sempre a procura da maior produtividade, eu acho que começa logo por aí. É com os colaboradores a sentirem-se envolvidos nos projectos, sentirem que têm palavra no projecto, que o que eles fazem e o que eles dizem é importante, que são ouvidos e que os resultados têm também a ver com as decisões deles. Pronto, quando eles sentem isso, a produtividade é outra.

Tó: Sentem-se participativos, Maria.

Mi: Se são colaboradores que estão aqui das 10 às 18 em que eu não lhes peço opiniões, eu mando e digo como devem ser feitas as coisas. Acho que não íamos a lado nenhum, não havia produtividade e não era a Central.

Maria: Quando eu estive cá a estagiar notei muito que o Tó e a Mi vêem a Central como uma “segunda casa”, não sentem que há imensas pressão na maneira como dão a imagem da Central Models às pessoas de visibilidade? Sentem pressão e muita responsabilidade em transmitir os valores que têm como família e depois, engloba-los na Central..

Mi: Eu acho isso o mais simples, Maria. Acho isso o mais simples, porque eu acho que às vezes as pessoas têm valores na família e têm valores diferentes no trabalho. Consideram as pessoas de família de uma maneira e têm alguns princípios, mas quando falam das pessoas do trabalho esses princípios mudam. Eu acho que é aí que existe um problema, os mesmos valores que eu tenho com a minha família passo aqui na agência. É assim, se nós vimos que um trabalho não vai beneficiar ou que pode ser prejudicial... Imagina um papel numa novela em que a Margarida tinha de andar aos beijos com um homem de trinta anos e depois é uma coisa delicada e isso vende muito, sem duvida. Mas se calhar a Margarida não estava preparada para uma personagem dessas porque é muito bebe e não poderia ouvir as bocas no colégio. E pagamos muito bem. Nós já tivemos

tantas situações dessas em que recuámos para manter a sanidade mental da pessoa, ou seja, os meus princípios em casa são os mesmos aqui. Se isso não era aconselhável ao meu filho também não é aconselhável ao filho do outro. Mas eu acho que o mais simples é ter os mesmos princípios e realmente, é maravilhoso, Maria. Eu acho que isso paga todos os trabalhos e os fretes que eu apanha às vezes. Quando uma pessoa põe um *post* da Júlia, a Júlia responde “Ah, os meus segundos pais.” E isso, faz pagar às vezes os fretes todos ou os problemas que uma pessoa tem. Ao abrir uma agência eu sempre senti essa responsabilidade que estamos a gerir adolescentes e que os adolescentes, nessa idade ouvem mais os outros que os próprios pais. Eu sei disso porque também sou mãe e também percebi que havia uma altura o que se ouvia em casa já não fazia uma diferença, porque com os outros era mais importante. Portanto, quando abrimos uma agência sempre tivemos consciência...

To: Aqui no campo em que estamos a trabalhar é absolutamente fundamental, porque outras empresas em que o objecto de venda não são pessoas. Se aquilo que nos estamos a agenciar não é um produto, mas sim, seres humanos, tudo quando é o relacionamento entre nós e os nossos agenciados tem de ser tratado do pronto de vista dos valores. Logo, encaixa-se perfeitamente bem no campo que estamos a falar, que é o familiar.

Maria: É verdade.. E com a equipa? Também costumam gerir os valores e a missão que têm como família, trazer aqui para a Central?

Tó: Tu há bocado disseste bem, isto acaba por ser uma segunda casa. Até diziam que era a primeira, porque nós estamos aqui se segunda à sexta-feira. E quando estamos em casa, queremos descansar do trabalho que foi feito durante a semana. Logo, é lógico que as horas do trabalho em conjunto e em termos de relacionamento pessoal com os nossos empregados a nossa relação é tão próxima, tão próxima que quase que sentimos isso como uma família. Maria, nós quando vamos e fechamos a porta para as férias de Natal, chegamos ao dia 24 e nem ficamos bem connosco se não fizermos um telefonema para o Mário e para a Swailla, chega-se ao dia 31 o mesmo problema. Acaba por ser isso, ou seja, é uma agência cujo motivo de trabalho os relacionamentos humanos são fundamentais. E quase que diria que 90% do tempo é para relacionamento humano e 10% é para tratar de trabalho de objectivos.

Maria: Para além parte que o Tó estava a dizer, dos relacionamentos. Como é que vêm o sucesso da empresa? Ou seja, o que é que é o sucesso para vocês?

Tó: O sucesso para nós é o sucesso dos nossos representantes. É curioso que quando nós éramos modelos vivíamos de uma maneira muito egocêntrica os nossos sucessos, claro que eu vibrava muito com os sucessos da Mi e a Mi com os meus. Na altura em que parámos de trabalhar, no ponto de vista de satisfação entre aspas do ego, as vitórias dos nossos modelos, nós sentimos quase como se fôssemos nós próprios.

Mi: Termos duas meninas na *Victoria's Secret*, já viste o que isso faz em mim?

Maria: Que ótimo!

Mi: Num cantinho em Lisboa e duas meninas na Central lá.

Maria: Quando vi o desfile voltei para trás para vê-la a desfilhar outra vez.

(Risos)

Maria: Sentem esse sucesso, põem esse sucesso nos agenciamos, não vêem tanto como lucro?

Tó: Esse é o sucesso, é o facto de termos sido modelos e sabermos...

Mi: Como lucro não, porque se fosse como lucro, deixava de seguir os valores familiares. Se uma pessoa vai atrás do lucro, passa por cima dos valores ponto.

Maria: Mas isso também traz muitas responsabilidades.

Mi: sim mais responsabilidade.

Tó: Isto é uma pressão constante, porque temos contratos com os nossos modelos de 1 ano. Ou seja, qualquer modelo, no final de um ano de trabalho se pretender sair da agencia nos não temos como ficar.

Mi: e já houve casos e dói muito.

Tó: Resultado, se um modelo for bem sucedido, não quer sair.

Mi: Mas à vezes depende Tó, há modelos bem sucedidos e, tas a ver aqueles que vão atras, deslumbrados, e vão atras de promessas... Se ganham 5 mil querem 10 mil se ganham 10 mil querem 50 mil...Há de tudo. Há historias bonitas e outras menos bonitas. As vezes uma pessoa tem muito cuidado a cuidar da imagem e de seleccionar trabalhar se são só boas experiências para eles e eles as vezes são miúdas, não percebem nada disso,

sabes? Depois encontram-nos aqui na rua e perguntam “queres fazer não sei quê comigo? Vais ganhar um balúrdio.” E eles ficam... e dizem-me “Mi afinal não e despacham-me.”

Maria: Nessas situações, o modelo diz isso à Mi, e a Mi depois vai discutir isso com o Tó, depois discutem isso em família e depois traz para a equipa e discutem em equipa, o que hão de fazer.

Tó: Nós se notamos que há um sintoma de que um modelo quer sair, gerimos logo o caso em equipa, mantemos toda a gente informada e aí, ponderamos, decidimos o que fazer ou não fazer, no sentido de manter na agência ou deixa-lo sair.

Mi: Também não se consegue manter ninguém obrigado, nem queremos obrigar ninguém. E as vezes ate dizemos que é melhor para nos se ele sair. Porque as vezes as pessoas tão problemáticas que não compensa tê-las. Vivemos todos ali, vivemos vem e não queremos pessoas ingratas, mal-educadas que trazem problemas, que faltam aos trabalhos. Que não tem os valores. Daí a parte do recrutamento ser muito importante, são eles que dão a cara.

Maria: Imagine que a Mi tinha este modelo que trabalhava bem, mas que não tinha esses valores da empresa. A Mi queria mante-lo, mas o To achava que não correspondia à imagem da Central. Nessa situação o que fariam?

To: Não, atenção, se um modelo está na Central é porque corresponde à imagem da Central. Pode é, a situação, porque lidamos com seres humanos e todos nós temos muitos defeitos. Eu por exemplo posso ser bastante ambicioso do ponto de vista material e nunca estar satisfeito. É o que a Mi estava a dizer há pouco, quando se ganha 10 quer se ganhar 100, quando se ganha 100 quer se ganhar 1000... Portanto, tudo tem que ser visto e analisado ao abrigo de uma... da natureza das relações humanas. Lembra-te, Maria, que nas famílias há divórcios. E as pessoas são casadas e têm um vínculo contratual, ponto de vista da sociedade é muito forte e as pessoas não se deixam de divorciar por causa disso. Mais violento ainda é a violência domestica. Ou seja, estamos a falar de relacionamentos humanos, na Central não chegamos a esse ponto, mas é só para transmitir que é impossível, a um leque de cento e tal representantes haver uma união de facto que seja garantida à partida mesmo no início da carreira ate ao final. Estamos a falar de situações normais, porque a nossa gestão com os modelos passa muito pelo relacionamento humano. É mais forte do o que contrato e mesmo assim temos decepções. Tivemos uma historias há uns anos de uma modelos que virou costas à Central.

Mi: Realmente lidamos com humanos, é normal termos historias... não aprendo nunca.

Maria: Lembro-me de ouvir a Mi a dizer que não queria que os modelos desistissem da escola, que seguissem com os estudos.. Tinha sempre essa preocupação.

Mi: Sim, foi sempre isso que disse aos meus filhos, isto é um hobby, não faças disto profissão, a escola é mais importante, acaba o 12º ano e depois se calhar se puderes viajas internacionalmente. O que eu disse a eles é o que eu digo a todos.

Maria: Vêm aí o sucesso da empresa nos agenciados...

Tó: Exacto.

Mi: Porque no Brasil, as agências de modelos descobrem alguém com 14 anos mandam logo para a Europa, a facturar. Vêm isto como um negócio. Isto não deixa de ser um negocio. As vezes uma pessoa esquece-se.

Maria: Então a Mi e o Tó põem sempre as necessidades dos modelos acima do negocio que é ser modelo.

Mi: Nunca prejudicamos ninguém para...

Tó: Proveito da agência.

Mi: Não.. por isso olha, vamos crescendo devagarinho.

Maria: E bem.

Mi: Mas consistentes, olha quase com 30 anos. Começamos com um telefone e um fax.

(Risos)

Tó: Faz em setembro 30 anos. A gente não sabe o que vai ser, mas vai dar um telefonema para estares presente.

Mi: Mas olha, tens um tema muito giro, estudar a evolução de como se vê a liderança é incrível!

Maria: Eu estou a adorar o tema e tudo.

Mi: Eu antigamente, antes de acabar Psicologia na faculdade, dediquei-me um bocado a liderança e adorei. Percebi que nas empresas familiares é impossível terem os mesmos

padrões de comportamento das grandes empresas. Nós podemos pedir opinião à equipa, porque somos ao todo 10, pronto, agora as empresas, Vodafones com milhares, realmente têm de ter outras formas...

Anexo C

Entrevista realizada no dia 26 de fevereiro de 2019 a Joana Marques, *Booker* da área comercial da Central Models.

Maria: Visto que a Central Models é liderada por dois líderes, um casal, Mi e Tó. Notas que há alguma dificuldade na gestão de liderança ou na divisão das responsabilidades? Achas que isso está bem definido?

Joana: Acho que aqui no caso da Central está muito bem definido a função de cada um. Ah, posso dar o exemplo de que a Mi está muito direccionada para moda e especialmente para os *new faces*, é uma categoria que a Mi trata muito e o Tó, trata especificamente do *special*, actores... Principalmente actores tudo o que tem a ver com orçamentos mais complicados, tudo que envolva dinheiro e se nós precisamos de alguma ajuda é sempre ao Tó que recorremos. Eles ajudam-se muito um ao outro e à restante equipa também, mas está muito subentendido... todos nós sabemos o papel de cada um.

Maria: A divisão de responsabilidades... quando tens um problema no teu trabalho..

Joana: Tenho plena noção em quem devo recorrer. Consoante o tipo de problema, nós já sabemos quem será a pessoa mais indicada. Não temos dúvidas a quem será a pessoas mais indicada a quem recorrer.

Maria: Por exemplo, eu lembro-me quando estive aqui a trabalhar tiveste um problema de um cachê que não tinhas bem certeza...

Joana: É com o Tó..

Maria:... de um vídeos de não sei quê de um actor e estavas meia em dúvida.. Se devias aceitar, não aceitar..

Joana: É o Tó a quem recorrer nessa situação. A Mi lida com a parte das novelas, por exemplo tudo o que tem a ver com a Plural ou SP. Tem a ver com o *acting* de *new faces* ou de outro tipo de pessoas, é com a Mi. Portanto, nós sabemos muito bem quais as funções de cada um e a quem recorrer consoante o problema.

Maria: Estão bem definidas?

Joana: Sim.

Maria: Vês alguma dificuldade nisso, alguma desvantagem nessa divisão?

Joana: Nessa divisão?

Maria: Sim... Em termos de responsabilidades.

Joana: Sinceramente, eu acho que facilita o trabalho dos restantes colaboradores, porque o facto de sabermos imediatamente a quem recorrer quando temos um problema, faz com que haja uma produtividade muito maior e com que não percamos tempo a pensar “quem é que nos poderá ajudar, quem é que não poderá.” Acho que é uma mais-valia para a restante equipa haver essa divisão das funções.

Maria: Por acaso lembro-me também uma vez que tu estavas com um problema com uma modelo que querias mandar para um casting essa modelo não era da tua parte comercial, mas sim da moda. Eu lembro-me que falaste logo com a Swailla. Aí nem foste à Mi.

(Interrupção)

Joana: É assim, nós ali na mesa temos vários tipos de funções: três *bookers* de moda que é a Mi, o Mário e a Swailla, a Mi e a Swailla focalizadas para a moda nacional e o Mário para a modal internacional. Temos duas *bookers* de comercial, ou seja publicidade, que sou eu e a Ana e depois temos o Tó que trata mais de coisas relacionadas com o *special* e com orçamentos, ok?

Maria: Sim.

Joana: Imagina, se tenho um problema de uma modelo relacionada com moda, que não é a minha área, se eu puder perguntar à Swailla e não incomodar o Tó e a Mi eu perguntarei directamente à Swailla ou se for algo relacionado com um modelo que faça trabalhos internacionais vou directa ao Mário. Não tem de ser à Mi e ao Tó, daí estar tudo muito bem definido entre todos nós o que é que cada um faz.

Maria: O que cada um faz.. Às vezes acontecia que pediam um cachê de 500 euros e depois queiras mandar um modelo, mas ficavas sempre “ah, mas se este modelo que está aqui há mais tempo e tem um valor mais elevado, se calhar não devo...”

Joana: Isso acontecia mais no início, agora já não acontece tanto. Tanto que eu agora já faço orçamentos sozinha. Isso acontece mais quando a pessoa acaba de chegar aqui à agência, que era o meu caso e não tinha bem noção. Coisas que envolvem dinheiro temos sempre receio de fazer alguma coisa errada e nesse início eu tinha... hoje em dia ainda tenho com outros valores, continua a perguntar coisas ao Tó, principalmente ao Tó. Dúvidas de dinheiro é raro eu perguntar a outros *bookers*. Dúvidas de *cachets* é quase sempre com o Tó que falo, se a Ana, que é a minha colega directa não me conseguir ajudar. Mas hoje em dia já pergunto muito menos do que perguntava no início.

Maria: Sentes que quando há uma grande decisão a ser tomada na agência, sentes que estás incluída, tens essa voz?

Joana: Acho que sim. Acho que toda a gente é muito incluída aqui na agência, acho que há um espírito de inclusão incrível. Portanto, logo assim que a pessoa entra na agência sente-se logo bem-vinda e é incluída logo nas decisões. Fazendo-a sentir-se parte de uma equipa.

Maria: Ok, notas que existem valores que são associados à agência e à imagem da Central? Se tem uma cultura que corresponde com a tua ideia?

Joana: Sem dúvida, a Central tem um prestígio e uma fama enquanto agência número um em Portugal e quando uma pessoa chega aqui, que é o meu caso, para trabalhar sente que, por exemplo, no meu caso foi a primeira vez que estive em contacto com a área da moda enquanto mercado de trabalho vimos com algumas expectativas, não é? Relativo à fama que a Central tem de ser a agência número um e quando aqui a pessoa chega, de facto, com o que eu me deparei foi com uma agência extremamente séria, extremamente dedicada aos seus modelos, aos seus clientes, aos seus parceiros, à sua própria equipa. Uma agência que preza pela honestidade, por fazer tudo aquilo que pode...

Maria: Confiança? Sentes uma confiança?

Joana: Sinto.

Maria: Sentes que os modelos também sentem uma confiança? Também tu com os teus?

Joana: Sim, muito, Acho que é uma agência que faz tudo aquilo que puder para fazer o modelo sentir-se bem.

Maria: Por acaso notei no teu trabalho quando tinhas... quando foi aquele problema de uma modelo que não quis fazer um anúncio e tu falaste imenso com ela...

Joana: Chorou, depois queria, depois não queria...

Maria: E tu tiveste uma paciência com ela.... Sentes que esses valores que existem são posto aqui e depois reflete-se no teu trabalho?

Joana: Acho que sim, tudo o que me foi transmitido tenho de dar o mérito todo à minha colega Ana Sousa, foi a Ana que me formou, foi a pessoa que quando eu cá cheguei me transmitiu tudo aquilo que eu sei hoje e, posso dizer com confiança, que faço um bom trabalho. Encaro-me como uma profissional que faz o seu trabalho com competência e devo parte desse mérito à Ana, por me ter formado bem. Isso são os valores.

Maria: Isso é bom, sentes que há uma inter-ajuda com os colegas?

Joana: Há, muito. Entre toda a equipa, sim. Há bastante. No meu caso, eu menciono mais a Ana porque é minha colega, os outros são *bookers* de moda e não lido tanto com eles. A Ana é a pessoa com quem eu trabalho directamente. Uma das coisas que me foi inculcadas, é que esse é o trabalho do *booker*, o *booker* é uma pessoa que tem de ter muita paciência. Acho que esse é o adjectivo que melhor qualifica o *booker*.

Maria: É verdade.

Joana: Além de ter que ser uma pessoa competente, responsável, sempre em cima do acontecimento, tem de ser uma pessoa extremamente paciente com todos os modelos. Isto é uma área em que lidamos com muitas personalidades, não é? Lidamos com pessoas fáceis e outras muito difíceis e o *booker* tem de ter paciência para lidar com os vários feitios. Vemos de tudo, ouvimos de tudo e neste caso, também entra aqui a parte da paciência para lidar não só com os modelos, mas também com as produtoras. Lidamos muito com situações complicadas com os vários clientes e as próprias produtoras. Portanto, tem de haver aqui um jogo de cintura muito grande para lidar com toda a gente e haver uma maior harmonia possível.

Maria: Pois, o que é que avalias o teu sucesso enquanto trabalhadora? O teu sucesso profissional como defines?

Joana: Para mim é saber que fiz o trabalho da forma mais competente possível, deixando as pessoas que esperavam competência de mim, felizes e satisfeitas com o meu trabalho. Sentir que me entreguei a 100% e sentir que o meu trabalho foi executado bem e deve um bom resultado. Enquanto ao meu trabalho no dia-a-dia, eu sinto que tenho sucesso por duas razões. Primeira, e volto ao assunto interior, mas que é muito importante, por isso é que eu tenho de repetir, prende-se por eu ter tido uma óptima formação e isso é importante referir. Só trabalho da forma em que trabalho em parte... porque recebi essa boa formação. Segundo, acho que o devo à minha própria ética de trabalho, porque isso depende de pessoa para pessoa e eu considero que tenho essa ética que é preciso e esse profissionalismo para fazer um bom trabalho.

Maria: Lembro-me que ficavas contente e vibravas quando a Cândida ficou com aquele anúncio. Ficavas contente e vias aí em parte o teu sucesso.

(risos)

Joana: Tal e qual... Esse sentimento, essa alegria por vermos os nossos modelos a trabalhar, isso é a maior prova de sucesso que devemos ter. É esse o sentimento que ainda hoje tenho quando aqui comecei... Portanto é o sentimento que tinha quando comecei e, agora que estou cá há um ano, há pouco mais de um ano... É um sentimento que continua, ou seja, isso só prova que a entrega é a mesma e que o sucesso continua.

Maria: Ficaste contente com o Richard ficou com aquele trabalho...

Joana: Muito, foi um dos melhores trabalhos que tive, foi esse. Com cachês mais elevados.

Maria: Então, para ti, ainda foi mais especial.

Joana: Sim, foi uma óptima facturação e havia um número grande de agenciados para o trabalho e eles ficaram extremamente contentes e a Central também, toda a gente.

Maria: Ótimo, sentiste-te realizada...

Joana: Sim, senti-me muito realizada com esse trabalho.

Anexo D

Entrevista realizada no dia 8 de março de 2019 a Iolanda Tavares, Departamento de comunicação da Central Models.

Maria: Iolanda, o que é que notas de diferente na liderança da gestão do António e da Emília Romano? Achas que há uma divisão de responsabilidades? Quando tinhas problemas no teu trabalho sabias a quem recorrer?

Iolanda: Sim, há uma clara visão de responsabilidades. Cada um tem o seu departamento, digamos assim. O António fica responsável pela parte dos actores, do *special* e a Emília é mais moda. Portanto, sempre que tinha alguma questão direccionada para uma dessas áreas, ou departamento, eu sabia a quem me direccionar. As tarefas estavam bem definidas.

Maria: Em termos de liderança notavas que esta claro a área de cada um?

Iolanda: Não, acho que estava bem explicito o que é que cada um estava responsável. No entanto, muitas das vezes podia surgir uma questão de alguma situação em que se consultavam um ao outro e as vezes havia divergência, nem sempre concordavam. Mas acabam sempre por...

Maria: Ou seja, numa liderança a dois há sempre alguma discordância?

Iolanda: Sim, porque cada um tem a sua opinião. Porque quando há duas pessoas a liderar vai haver sempre divergência, porque somos pessoas individuais. Cada um tem uma opinião, vai ser impossível estarem de acordo em 100% das situações, mas o que acontecia é que cada um acabava por ceder. Havia uma cedência por parte de alguém. Num havia grandes discussão, discordavam, mas acabavam por levar a opinião de um avante. Isto quando não perguntavam a outros dois colaboradores, à Swailla e ao Mário a opinião deles que muitas das vezes era a opinião que acabava por desempatar.

Maria: Desempatar.

Iolanda: Exactamente.

Maria: Achas que havia essa noção no seu trabalho? Que havia alguém para ajudar nas escolhas deles?

Iolanda: Sim, porque eu acho que por ser uma empresa familiar e terem uma relação conjugal nunca entravam em discordância a sério sobre um determinado assunto. Preferiam antes consultar terceiros, neste caso o Mário e a Swailla, para não estarem ali, a discutir e a debater sobre um tema, não é?

Maria: Sim. Assim, notavas que eles quando estavam perante uma grande decisão englobavam sempre os outros colaboradores.

Iolanda: Sim,, sim, sim. Quando não concordavam ou mesmo concordando os dois perguntavam sempre antes para saber se concordavam todos, neste caso, se o Mário e se a Swailla concordavam também.

Maria: E no teu trabalho? Também tinhas as decisões com bases?

Iolanada: As minhas decisões eram sempre consultada com a Emília, o Tó nas minhas decisões era pouco, só coisas relacionadas com newsletters.

Maria: Não trabalhavas muito com o Tó?

Iolanda: Trabalhava mais a parte dos actores, porque quando eu tinha de comunicar alguma estreia de algum filme ou de alguma novela, tinha a ver com o *special*, então aí consultava sempre o Tó. Depois, as restantes tarefas que era redes sociais ou coisas a comunicar com modelos, o que era moda, era sempre com a Mi ou Mário. Portanto, sim, sempre que haviam alguma decisão a ser tomada eu tinha sempre de recorrer algum deles.

Maria: E quando recorrias ao teus colegas de trabalho, notavas se havia uma inter-ajuda?

Iolanda: Sim, tinha sempre de perguntar, não tinha muito autonomia. O meu cargo, não tinha grande autonomia. Tinha sempre de questionar os outros sempre que faziam alguma coisa, fosse *newsletters*, tinha que enviar para todos, para escolher uma fotografia para pôr nas redes sociais tinha de perguntar qual preferiam; decisões em relação às redes sociais, de alguma mudança ou alguma ideia, tinha de informar todos.

Maria: Trabalhar com redes é sempre mais difícil.

Iolanda: Eu acho que é uma área que é um pouco, como é redes sociais, acho que as pessoas acabam por tomar como se toda a gente soubesse. É redes sociais, toda a gente sabe de redes sociais e acho que não é bem assim. Há mesmo questões específicas que devem ser levadas em conta, mas como acho que toda a gente acha que sabe trabalhar com redes sociais acham que qualquer opinião é válida para as redes sociais para uma empresa. Eu acho que não é correcto.

Maria: Sim, ou seja, tens os teus valores profissionais e tentavas impô-los no trabalho que desempenhavas?

Iolanda: sim, tentava. Exactamente, acho que tem de haver uma coerência. Até para comunicar uma marca nas redes sociais tem de ser ter em atenção toda essa questão dos valores de uma empresa, tem de haver coerência e um fio condutor e às vezes falava porque ora fazia-se uma coisa, ora passava-se outra e na outra semana já se fazia o contrário. Não é que eu seja resistente à mudança, mas acho que tem de haver um fio de ligação e muitas vezes não havia.

Maria: Sentias que não estava ali bem explicito. Mas depois quando desempenhavas o teu trabalho sentias que estavas sempre reticente por causa disso? Ou impunhas as tuas ideias?

Iolanda: Não, inicialmente eu expunha as minhas ideias e opiniões, depois notei que não era levadas a avante, porque a opinião dos outros colaboradores tinha mais peso sobre a minha eventualmente, acabei por ceder, digamos assim e acaba por perguntar sempre tudo primeiro. Sabendo que a opinião deles é que ia ser a mais válida, acabei por tomar a postura de os consultar sempre para tudo.

Maria: Lembro-me quando nós trabalhamos no Casting de 2018 para os modelos, muitas das ideias eram tuas. Discutíamos muitas ideias e tu tinhas esse poder...

Iolanda: Nesse caso, a responsabilidade ficou ao cargo do Gustavo e eu trabalhei directamente com o Gustavo. Se calhar porque tinha a mesma idade, o mesmo gosto pelas redes sociais, o Gustavo sabia e tendo consciência das redes sociais, muitas vezes as ideias dele iam de encontro às minhas e pensávamos da mesma forma. Portanto, as coisas fluíram melhor, não sei se será uma barreira da idade e não acontecer isto com os meus outros colegas. Não sei se será pelas ideias do meu colega Gustavo, ser as minhas em relação às redes, mas houve uma relação melhor, digamos.

Maria: Tinhas uma relação próxima com o Gustavo?

Iolanda: Não era próxima, mas acho que nos entendíamos, lá está. Se calhar por termos os dois o mesmo gosto pelas coisas, eu por trabalhar e o Gustavo por ter gosto pelas coisas com que eu trabalhava, acho que havia uma abertura maior e o interesse em desenvolver coisas. Era inovar.

Maria: E como é que defines o teu sucesso individual na empresa? Para ti o que é o sucesso? E como o vês consoante o teu trabalho?

Iolanda: Para mim, ter sucesso, ou seja, para mim o que significa o sucesso é a partir do momento eu que tenho reconhecimento. Ou seja, quando reconhecem o meu trabalho. Ou seja, quando reconhecem o meu trabalho significa que “Ok, eu estou a ser bem sucedida.” Posso, não ser eu a reconhecer o meu trabalho directamente, mas basta os outros... terceiros a reconhecer o meu trabalho para mim é significa que é o sucesso.

Maria: E como é que vês esse sucesso na empresa?

Iolanda: Ah...

Maria: O que é que é para ti uma empresa bem-sucedida?

Iolanda: Uma empresa bem sucedida acho que é, para além de atingir os valores, os objectivos da empresa, quer seja monetário quer seja outros... de valores, a nível de valores. E ter colaboradores felizes, contentes com o seu trabalho. Portanto, uma empresa de sucesso é aquela empresa que consegue agarrar os colaboradores e fazer com que os colaboradores digam “Eu gosto de trabalhar nesta empresa, eu quero ficar nesta empresa.”. Acho que isso também é o sucesso.

Maria: Identificação com a empresa.

Iolanda: Exactamente, haver essa identificação. Uma pessoa tem de se identificar com os valores da empresa para realmente ser uma empresa de sucesso, acho que é isso.