



João Pedro Oliveira da Silva Belas

Licenciado em Ciências de Engenharia Civil

**Gestão das Operações das PME's de Construção Familiares em
períodos de mudança – Uma contribuição baseada no PMBOK
para a fase de sucessão da liderança**

Dissertação para obtenção do Grau Mestre em
Engenharia Civil – Perfil de Construção

Orientador: Nuno Cachadinha, Professor Doutor, FCT-UNL



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Setembro de 2012



João Pedro Oliveira da Silva Belas

Licenciado em Engenharia Civil

**Gestão das Operações das PME's de Construção Familiares em
períodos de mudança – Uma contribuição baseada no PMBOK
para a fase de sucessão da liderança**

Dissertação para obtenção do Grau Mestre em
Engenharia Civil – Perfil de Construção

Orientador: Nuno Cachadinha, Professor Doutor, FCT-UNL



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Setembro de 2012

‘Copyright’ João Pedro Oliveira da Silva Belas, FCT/UNL e UNL

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Doutor Nuno Cachadinha, pela sua orientação, disponibilidade, apoio e rigor.

Para que este trabalho fosse possível, foi necessária a colaboração da Associação Portuguesa das Empresas Familiares bem como a ajuda da Dra. Marina de Sá Borges, que prontamente se disponibilizou a enviar os questionários do estudo.

Aos respondentes deste estudo, por terem dispensado o seu tempo e por terem partilhado informações que muitas vezes consideram pessoais sem as quais não seria possível a sua realização.

Aos meus pais João Belas e Maria Antónia Belas, obviamente por tudo o que me proporcionaram e me proporcionam e por terem estado sempre presentes ao longo destes anos, com o seu amor e apoio.

Ao meu irmão João Carlos Belas e à minha irmã Odete Belas Soares, pela sua amizade, apoio e ajuda, pelas suas críticas construtivas e positivismo com que encaram as coisas e, que desta forma, me fizeram encarar também a mim.

Aos meus colegas de faculdade e principalmente ao meu grupo de teses de mestrado.

Aos meus amigos de longa data, Gonçalo, Bruno, Filipe, Francisco, Pedro, Andrés, Márcia, Amélia, Rita e Tomás, correndo o risco de me poder esquecer de algum, mas eles sabem quem são.

À minha madrinha Maria da Luz, pelo apoio e luz que me deu, com ela aprendi importantes lições de vida.

À minha namorada Sofia Quinas, pela importância que representa para mim, pelo seu incentivo, apoio incondicional e indispensável.

“We build too many walls and not enough bridges.”

Sir Isaac Newton (Newton, 2011)

RESUMO

O PMBOK® é um corpo de conhecimentos da Gestão de Projetos que se encontra desde há muito tempo ao dispor das empresas da Indústria da Construção Civil, tendo potencial para ser desenvolvida em várias áreas dentro desta atividade. Dado que pouca atenção tem sido prestada ao facto de existir um grande número de empresas na Indústria da Construção Civil em Portugal que são consideradas empresas familiares, e que estas empresas têm frequentemente dificuldades na gestão da sucessão, torna-se importante estudar esta problemática que tem grande impacto na continuidade das empresas deste setor. Este trabalho tenciona contribuir de forma inovadora para a necessidade de planeamento e gestão na resolução dos problemas existentes na sucessão de empresas familiares de Construção Civil, através do desenvolvimento de uma metodologia para planejar e gerir a sucessão destas empresas tão presentes no setor da Construção Civil. Esta metodologia, além de abordar o planeamento e a gestão da sucessão, visa contribuir para a análise dos fatores de risco existentes durante a sucessão, suportando futuras pesquisas no campo desta problemática.

Termos chave: PMBOK®, Gestão de Projeto, Empresas de Construção familiares, Sucessão, Liderança.

ABSTRACT

The PMBOK® a Project Management guide available in the Construction Industry businesses for a long time. It has potential to be applied in several areas within this activity. Little attention has been paid to the large number of companies in the Portuguese Construction Industry which are considered family owned businesses. These companies often have difficulties in managing the succession process, thus it becomes important to study this problem that has great impact in the continuity of the companies in this sector. This work aims at contributing to the innovative planning and management for solving the problems that exist in the succession in family owned construction businesses, by developing a methodology to plan and manage the succession process of these companies. The methodology proposed in this study addresses the planning and succession management, contributing to the risk analysis during the succession, supporting future research in this issue.

Keywords: PMBOK®, Project Management, Family owned construction businesses, Succession, Leadership.

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ASCE – *American Society of Civil Engineering*

EF – Empresa Familiar

EFs - Empresas Familiares

GP – Gestão de Projeto(s)

ICB – *International Competency Baseline*

IPMA – *International Project Management Association*

ISO – *International Standards Organization*

PMBOK® – *Project Management Body of Knowledge*

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PMI – *Project Management Institute*

RH – Recursos Humanos

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

GLOSSÁRIO

Âmbito do projeto - O *trabalho* que deve ser realizado para entregar um *produto*, *serviço* ou *resultado* com as características e funções especificadas.

Ativos de processos organizacionais - Qualquer um ou todos os ativos relacionados a *processos*, de quaisquer ou todas as organizações envolvidas no *projeto* que são ou podem ser usados para influenciar o sucesso do projeto. Esses ativos de processos incluem planos formais ou informais, políticas, *procedimentos* e diretrizes. Os ativos do processo também incluem as bases de conhecimento das organizações, como *lições aprendidas* e *informações históricas*.

Conjunto de conhecimentos em Gestão de Projetos - Expressão abrangente que descreve a soma dos *conhecimentos* contidos na profissão de *gestão de projetos*. Assim como em outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, o conjunto de conhecimentos pertence aos profissionais e acadêmicos que o aplicam e o desenvolvem. O conjunto de conhecimentos em gestão de projetos completo inclui *práticas* tradicionais comprovadas amplamente aplicadas e práticas inovadoras que surgem na profissão. O conjunto de conhecimentos inclui materiais publicados e não publicados. O Guia *PMBOK® do PMI* identifica esse subconjunto do corpo de conhecimentos de gestão de projetos, geralmente reconhecido como boa prática.

Contratar ou mobilizar a equipa do projeto - O processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipa necessária para terminar as designações do *projeto*.

Critérios - *Normas*, regras ou testes em que uma opinião ou decisão pode se basear ou pelos quais um *produto*, *serviço*, *resultado* ou *processo* pode ser avaliado.

Declaração do âmbito do projeto - A descrição do *âmbito do projeto*, que inclui as principais *entregas*, *premissas* e *restrições* do projeto e uma *descrição do trabalho*, que fornece uma base documentada para futuras decisões do projeto e para confirmar ou desenvolver um entendimento comum do *âmbito do projeto* entre as *partes interessadas*.

Desenvolvimento da equipa do projeto - O *processo* de melhoria de competências, interação da equipa e do ambiente global da equipa para aprimorar o desempenho do *projeto*.

Desenvolvimento do plano de recursos humanos - O processo de identificação e documentação de funções, responsabilidades, capacidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gestão de pessoal.

Desenvolvimento do termo de abertura do projeto - O *processo* de desenvolvimento de um documento que autoriza formalmente um *projeto* ou *uma fase*, e a *documentação dos requisitos iniciais* que *satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas*.

Distribuição das informações - O processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto conforme planejado.

Entradas - Qualquer item, interno ou externo ao projeto, que é exigido por um *processo* antes que esse processo continue. Pode ser uma *saída* de um processo predecessor

Fatores ambientais da empresa - Qualquer um ou todos os fatores ambientais externos e fatores ambientais organizacionais internos que influenciam o sucesso do projeto. São fatores de qualquer uma ou de todas as empresas envolvidas no projeto e incluem cultura e estrutura organizacional,

infraestrutura, recursos existentes, bancos de dados comerciais, condições de mercado e *software de gestão de projetos*.

Gestão da equipa do projeto - O *processo* de acompanhar o desempenho de membros da equipa, fornecer feedback, resolver problemas e gerir mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

Gestão das expectativas das partes interessadas - O processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e resolver as questões quando as mesmas ocorrerem.

Gestão de Projetos - A aplicação de *conhecimentos, capacidades, ferramentas e técnicas* às *atividades do projeto* a fim de atender aos seus *requisitos*

Grupo de processos de gestão de projetos - Um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gestão de projetos. Os grupos de processos de gestão de projetos incluem *processos de iniciação, processos de planeamento, processos de execução, processos de monitorização e controlo e processos de encerramento*. Os grupos de processos de gestão de projetos não são *fases do projeto*.

Identificação das partes interessadas - O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que possam ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

Identificação dos riscos - O processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação das suas características.

Informações históricas - Documentos e dados sobre projetos anteriores que incluem arquivos de projetos, registos, correspondências, contratos encerrados e projetos encerrados.

Iniciação do projeto - Lançamento de um *processo* que pode resultar na autorização de um novo *projeto*.

Lições aprendidas - A aprendizagem obtida no processo de realização do projeto. As lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento. Também consideradas registos do projeto, que será incluído na *base de conhecimento de lições aprendidas*.

Matriz de rastreabilidade de requisitos - Uma tabela que liga os requisitos às suas origens e os rastreia durante todo o ciclo de vida do projeto.

Metodologia - Um *sistema* de *práticas, técnicas, procedimentos* e regras usado pelas pessoas que trabalham numa *disciplina*.

Objetivo - Algo em cuja direção do *trabalho* deve ser orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um objetivo a ser atingido, um *resultado* a ser obtido, um *produto* a ser produzido ou um *serviço* a ser realizado.

Opinião especializada - Opinião fornecida baseada em especialização numa *área de aplicação, área de conhecimento, disciplina, indústria, etc.* adequada para a atividade que será realizada. Essa especialização pode ser oferecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, *conhecimento, capacidade, experiência* ou treino especializado

Partes interessadas - Pessoas e *organizações*, como *clientes*, *patrocinadores*, *organizações executoras* e o público, que estejam ativamente envolvidas no *projeto* ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Podendo também exercer influência sobre o projeto e as suas *entregas*.

Planeamento das comunicações - O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto incluindo a definição de uma abordagem de comunicação.

Planeamento respostas a riscos - O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Plano de gestão das comunicações - O *documento* que descreve: as necessidades de *comunicação* e as expectativas para o *projeto*, como e em que formato as informações serão comunicadas, quando e onde será feita cada comunicação e quem é responsável pelo fornecimento de cada tipo de comunicação. O plano de gestão das comunicações faz parte, ou é um plano auxiliar, do *plano de gestão do projeto*.

Plano de recursos humanos - Um documento que descreve quais os *papéis e responsabilidades*, relações hierárquicas e *gestão de pessoal* serão considerados e estruturados para o projeto. *Ele faz parte ou é um plano auxiliar do projeto*.

Processos de execução - Os *processos* realizados para terminar o *trabalho* definido no *plano de gestão do projeto* para satisfazer os *objetivos* do projeto.

Processos de iniciação - Os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.

Projeto - Um esforço temporário empreendido para criar um *produto*, *serviço* ou *resultado* exclusivo.

Questão - Um ponto ou assunto em discussão ou em disputa ou um ponto ou assunto que não está resolvido e está sob discussão ou sobre o qual existem pontos de vista opostos ou desacordos.

Recolha de requisitos - Processo de definir e documentar as funções e funcionalidades do projeto e do produto necessárias para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas no projeto.

Registo - Um documento usado para registrar e descrever ou indicar itens selecionados identificados durante a execução de um processo ou atividade.

Relatórios de desempenho - *Documentos* e apresentações que fornecem *informações* organizadas e resumidas *sobre o desempenho do trabalho*, cálculos e parâmetros de *gestão de valor agregado* e análises de andamento e progresso do *trabalho do projeto*.

Requisito - Uma condição ou capacidade que deve ser atendida ou possuída por um *sistema*, *produto*, *serviço*, *resultado* ou *componente* para satisfazer um *contrato*, uma *norma*, uma *especificação* ou outro *documento* impostos formalmente. Os requisitos incluem necessidades, desejos e expectativas quantificados e documentados do *patrocinador*, do *cliente* e de outras *partes interessadas*.

Risco - Um *evento* ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos *objetivos* de um *projeto*.

Saídas - Um *produto, resultado* ou *serviço* gerado por um *processo*. Pode ser um dado necessário para um processo sucessor.

Termo de abertura do projeto - Um *documento* publicado pelo *iniciador* ou *patrocinador* do projeto que autoriza formalmente a existência de um *projeto* e concede ao *gestor de projetos* a autoridade para aplicar os *recursos* organizacionais nas *atividades* do projeto.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.2.	JUSTIFICAÇÃO	2
1.3.	ÂMBITO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	3
1.4.	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO	4
1.5.	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	4
1.6.	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	6
2.	ESTADO DO CONHECIMENTO.....	9
2.1.	GESTÃO DE PROJETOS.....	9
2.1.1.	<i>Gestão de Projetos em empresas de construção</i>	<i>11</i>
2.1.2.	<i>Gestão de Projetos na mudança organizacional de empresas de construção</i>	<i>12</i>
2.2.	GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO	13
2.2.1.	<i>Identificação das partes interessadas</i>	<i>13</i>
2.3.	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEAMENTO	15
2.3.1.	<i>Recolha dos Requisitos.....</i>	<i>16</i>
2.3.2.	<i>Definição do Âmbito do Projeto.....</i>	<i>18</i>
2.3.3.	<i>Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos</i>	<i>19</i>
2.3.4.	<i>Planeamento das comunicações.....</i>	<i>21</i>
2.3.5.	<i>Identificação dos riscos.....</i>	<i>22</i>
2.3.6.	<i>Planeamento das respostas aos riscos</i>	<i>23</i>
2.4.	GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO	25
2.4.1.	<i>Desenvolvimento da equipa de projeto</i>	<i>25</i>
2.4.2.	<i>Gestão da equipa de projeto.....</i>	<i>29</i>
2.4.3.	<i>Distribuição das informações.....</i>	<i>31</i>
2.4.4.	<i>Gestão das expectativas das partes interessadas.....</i>	<i>32</i>
2.5.	GESTÃO DAS OPERAÇÕES EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO FAMILIARES	34
2.5.1.	<i>Sucessão em Empresas de Construção Familiares</i>	<i>36</i>
2.5.2.	<i>Planeamento e Gestão da Sucessão</i>	<i>37</i>
2.6.	FATORES POSITIVOS E NEGATIVOS NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	38
2.6.1.	<i>Dimensão da relação antecessor – sucessor.....</i>	<i>38</i>
2.6.2.	<i>Dimensão do contacto do sucessor com a empresa</i>	<i>42</i>
2.6.3.	<i>Dimensão do sucessor.....</i>	<i>43</i>
2.6.4.	<i>Dimensão da empresa</i>	<i>45</i>

2.7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
3.	METODOLOGIA.....	49
3.1.	INTRODUÇÃO	49
3.2.	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO	50
3.2.1.	<i>Questionário.....</i>	<i>50</i>
3.2.2.	<i>Entrevistas.....</i>	<i>50</i>
3.3.	MÉTODOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO.....	51
3.4.	QUESTIONÁRIO	51
3.4.1.	<i>Definição da População e Amostra a inquirir</i>	<i>51</i>
3.4.2.	<i>Processo amostral</i>	<i>51</i>
3.4.3.	<i>Elaboração do questionário.....</i>	<i>51</i>
3.4.4.	<i>Dimensão da amostra.....</i>	<i>52</i>
3.4.5.	<i>Análise de resultados.....</i>	<i>53</i>
3.5.	ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA DE BOAS PRÁTICAS PARA OPERACIONALIZAR A SUCESSÃO	53
3.6.	ENTREVISTAS	53
3.6.1.	<i>Definição do perfil dos entrevistados.....</i>	<i>53</i>
3.6.2.	<i>Guião das entrevistas</i>	<i>53</i>
3.6.3.	<i>Análise de resultados.....</i>	<i>53</i>
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	55
4.1.	ANÁLISE DE FIABILIDADE	55
4.2.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	55
4.3.	ANÁLISE DO RISCO DOS PRINCIPAIS FATORES NA SUCESSÃO.....	58
4.3.1.	<i>Dimensão da Relação Antecessor-Sucessor.....</i>	<i>58</i>
4.3.2.	<i>Dimensão do Contato do Sucessor com a Empresa.....</i>	<i>60</i>
4.3.3.	<i>Dimensão do Sucessor.....</i>	<i>61</i>
4.3.4.	<i>Dimensão da Empresa.....</i>	<i>63</i>
4.3.5.	<i>Processos da Gestão de Projetos</i>	<i>64</i>
4.4.	ANÁLISE DAS ASSOCIAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	65
4.4.1.	<i>Associação das variáveis Posição e Processos da Gestão de Projetos</i>	<i>66</i>
4.4.2.	<i>Associação das variáveis Escolaridade e Processos da Gestão de Projetos.....</i>	<i>67</i>
5.	METODOLOGIA DE BOAS PRÁTICAS PARA OPERACIONALIZAR A SUCESSÃO	69
5.1.	RELEVÂNCIA DO PMBOK®	69
5.2.	PROCESSOS UTILIZADOS NA METODOLOGIA DE BOAS PRÁTICAS.....	71

5.3.	DESTINATÁRIOS DA METODOLOGIA DE BOAS PRÁTICAS	72
5.4.	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE BOAS PRÁTICAS	72
5.5.	SEQUÊNCIA DA METODOLOGIA BASEADA NO PMBOK	73
5.6.	GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO.....	75
5.6.1.	<i>Identificação das Partes Interessadas no Processo de Sucessão.....</i>	75
5.7.	GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEAMENTO	77
5.7.1.	<i>Recolha dos Requisitos das Partes Interessadas.....</i>	77
5.7.2.	<i>Definição do Âmbito e Objetivos do Processo de Sucessão.....</i>	78
5.7.3.	<i>Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos a Afetar na Sucessão... 79</i>	
5.7.4.	<i>Planeamento das Comunicações na Equipa da Sucessão.....</i>	80
5.7.5.	<i>Identificação dos Riscos no Processo de Sucessão</i>	82
5.7.6.	<i>Planeamento das Respostas aos Riscos do Processo de Sucessão</i>	85
5.8.	GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO.....	86
5.8.1.	<i>Desenvolvimento e Integração da Equipa da Sucessão</i>	86
5.8.2.	<i>Gestão da Equipa de Sucessão.....</i>	88
5.8.3.	<i>Distribuição das Informações</i>	89
5.8.4.	<i>Gestão das Expectativas das Partes Interessadas.....</i>	90
5.9.	DISCUSSÃO.....	92
6.	CONCLUSÕES	95
6.1.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	98
6.2.	FUTUROS CAMPOS DE PESQUISA	98
7.	BIBLIOGRAFIA	99
ANEXOS	105	
I.	VARIÁVEIS MENCIONADAS NA LITERATURA.....	106
II.	DIMENSÕES DA SUCESSÃO	108
III.	QUESTIONÁRIO.....	111
IV.	GUIÃO DE ENTREVISTAS.....	119

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 4.1 – LEGENDA DAS VARIÁVEIS DA QUESTÃO RELAÇÃO ANTECESSOR SUCESSOR – FATORES NEGATIVOS	59
QUADRO 4.2 – LEGENDA DAS VARIÁVEIS DA QUESTÃO RELAÇÃO ANTECESSOR SUCESSOR – FATORES NEGATIVOS	60
QUADRO 4.3- LEGENDA DAS VARIÁVEIS DA QUESTÃO CONTATO DO SUCESSOR COM A EMPRESA – FATOR NEGATIVO	60
QUADRO 4.4 – LEGENDA DAS VARIÁVEIS DA QUESTÃO CONTATO DO SUCESSOR COM A EMPRESA – FATORES POSITIVOS	61
QUADRO 4.5 – LEGENDA DAS VARIÁVEIS DA QUESTÃO DIMENSÃO DO SUCESSOR – FATORES NEGATIVOS	61
QUADRO 4.6 – LEGENDA DAS VARIÁVEIS DA QUESTÃO DIMENSÃO DO SUCESSOR – FATORES POSITIVOS	62
QUADRO 4.7 – LEGENDA DAS VARIÁVEIS DA QUESTÃO DIMENSÃO DA EMPRESA – FATORES NEGATIVOS	63
QUADRO 4.8 – LEGENDA DAS VARIÁVEIS DA QUESTÃO DIMENSÃO DA EMPRESA – FATORES POSITIVOS	63
QUADRO 4.9 – LEGENDA DAS VARIÁVEIS DA QUESTÃO PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS ...	65
QUADRO 4.10 – <i>P VALUE</i> DA ASSOCIAÇÃO DAS VARIÁVEIS POSIÇÃO E PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS	66
QUADRO 4.11- <i>P VALUE</i> DA ASSOCIAÇÃO DAS VARIÁVEIS ESCOLARIDADE E PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS	67
QUADRO 5.1 – COMPARAÇÃO DOS DOIS PRINCIPAIS CORPOS DE CONHECIMENTOS EM GESTÃO DE PROJETOS	69
QUADRO 5.2 - MAPA INTEGRADO DOS GRUPOS DE PROCESSOS E DAS ÁREAS DO CONHECIMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS	72
QUADRO 5.3 – IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO	75
QUADRO 5.4 – RECOLHA DOS REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS	77
QUADRO 5.5 – DEFINIÇÃO DO ÂMBITO E OBJETIVOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO	78
QUADRO 5.6 – DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS	80
QUADRO 5.7 – PLANEAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	81
QUADRO 5.8 – IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS NO PROCESSO DE SUCESSÃO	82
QUADRO 5.9 – DIMENSÃO DA RELAÇÃO ANTECESSOR-SUCESSOR	83
QUADRO 5.10 – DIMENSÃO DO CONTATO DO SUCESSOR COM A EMPRESA	84
QUADRO 5.11 – DIMENSÃO DOS FATORES DA EMPRESA	84

QUADRO 5.12- DIMENSÃO DOS FATORES DO ANTECESSOR.....	84
QUADRO 5.13 – PLANEAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS DO PROCESSO DE SUCESSÃO.....	85
QUADRO 5.14- DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA DA SUCESSÃO	87
QUADRO 5.15 – GESTÃO DA EQUIPA DE SUCESSÃO.....	88
QUADRO 5.16- DISTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES	90
QUADRO 5.17 – GESTÃO DAS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	5
FIGURA 2.1 – MAPA INTEGRADO DOS GRUPOS DE PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS E ÁREAS DE CONHECIMENTOS.....	10
FIGURA 2.2 - IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	14
FIGURA 2.3 – RECOLHA DOS REQUISITOS	17
FIGURA 2.4 – DEFINIÇÃO DO ÂMBITO DO PROJETO	19
FIGURA 2.5 – DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS	21
FIGURA 2.6 – PLANEAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	22
FIGURA 2.7 – IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	23
FIGURA 2.8 – PLANEAMENTO DAS RESPOSTAS AOS RISCOS	25
FIGURA 2.9 - DESENVOLVIMENTO DA EQUIPA DE PROJETO.....	28
FIGURA 2.10 – GESTÃO DA EQUIPA DE PROJETO	31
FIGURA 2.11 – DISTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	32
FIGURA 2.12 – GESTÃO DAS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS.....	34
FIGURA 2.13- MODELO DOS “3 CÍRCULOS” DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	34
FIGURA 2.14- SETOR DE ATIVIDADE DOS ASSOCIADOS DAS EMPRESAS FAMILIARES	35
FIGURA 4.1 – RESULTADOS DA QUESTÃO GERAÇÃO DA EMPRESA.....	56
FIGURA 4.2 – RESULTADOS DA QUESTÃO POSIÇÃO DE RESPONDENTE	56
FIGURA 4.3 – RESULTADOS DA QUESTÃO GRAU DE ESCOLARIDADE.....	56
FIGURA 4.4 – RESULTADOS DA QUESTÃO FUNÇÃO	57
FIGURA 4.5- RESULTADOS DA QUESTÃO RELAÇÃO DE PARENTESCO	57
FIGURA 4.6 – RESULTADOS DA QUESTÃO DIMENSÃO DA EMPRESA.....	58
FIGURA 4.7 – RESULTADOS DA QUESTÃO RELAÇÃO ANTECESSOR SUCESSOR – FATORES NEGATIVOS	59
FIGURA 4.8 - RESULTADOS DA QUESTÃO RELAÇÃO ANTECESSOR SUCESSOR – FATORES POSITIVOS	60
FIGURA 4.9 – RESULTADOS DA QUESTÃO CONTATO DO SUCESSOR COM A EMPRESA – FATOR NEGATIVO.....	60
FIGURA 4.10 – RESULTADOS DA QUESTÃO CONTATO DO SUCESSOR COM A EMPRESA – FATORES POSITIVOS	61
FIGURA 4.11 – RESULTADOS DA QUESTÃO DIMENSÃO DO SUCESSOR – FATORES NEGATIVOS	61
FIGURA 4.12 – RESULTADOS DA QUESTÃO DIMENSÃO DO SUCESSOR – FATORES POSITIVOS	62
FIGURA 4.13 - RESULTADOS DA QUESTÃO DIMENSÃO DA EMPRESA – FATORES NEGATIVOS	63
FIGURA 4.14 – RESULTADOS DA QUESTÃO DIMENSÃO DA EMPRESA – FATORES POSITIVOS.....	63

FIGURA 4.15 - RESULTADOS DA QUESTÃO PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS	65
FIGURA 5.1- FREQUÊNCIAS RELATIVAS – CONHECIMENTO/ APLICAÇÃO DAS NORMAS DE GESTÃO DE PROJETO RELEVANTES (%).....	70
FIGURA 5.2 – SEQUÊNCIA DOS GRUPOS DE PROCESSOS DE OPERACIONALIZAÇÃO DA SUCESSÃO.	74
FIGURA 5.3 – ETAPAS DE INVESTIGAÇÃO EFETUADAS PARA A CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA.....	92

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto da investigação

Os projetos de construção representam um dos contextos mais desafiantes para a aplicação das técnicas de Gestão de Projetos (GP) e uma característica notória destes projetos é sua imprevisibilidade, em comparação com outras indústrias estáticas de produção (Dainty *et al.*, 2005). De forma geral, os projetos caracterizam-se por serem esforços temporários empreendidos para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (Project Management Institute, 2008).

Por um lado, a crescente aceitação da Gestão de Projetos indica que a aplicação dos conhecimentos, processos, capacidades, ferramentas e técnicas adequadas tem um impacto significativo no sucesso de um projeto (Project Management Institute, 2008). Em concreto, a gestão das operações correntes na construção recorrendo à Gestão de Projetos, pressupõe que os gestores de projetos de construção têm de alinhar o conhecimento técnico e a experiência adquirida, com os comportamentos que combinam o trabalho e comunicação eficazes na gestão de equipas multidisciplinares, para concluírem um projeto com sucesso.

Por outro lado, para além das competências técnicas da Engenharia Civil, existem algumas competências que definem a excelência do desempenho e distinguem os gestores de projetos de construção, de outros gestores, tais como capacidades de liderança, integridade, construção de equipas, tomada de decisão, de aproximação, de comunicação, aprendizagem, eficácia e relacionamentos externos (Dainty *et al.*, 2005).

Esta melhoria das capacidades de liderança na indústria da construção tem vindo a ganhar atenção, em janeiro de 2001 a *American Society of Civil Engineering* (ASCE) estabeleceu um corpo de conhecimento para alterar os pré-requisitos académicos para a prática profissional futura (Skipper e Bell, 2008). Existem hoje 15 resultados pretendidos, e o resultado número 15 é "*Um entendimento do papel de líder e dos princípios de liderança*" (Russell *et al.* 2004 *apud* Skipper e Bell, 2008).

Dado que, só agora a indústria da Construção está a reconhecer a necessidade de desenvolvimento das capacidades de liderança e planeamento da sucessão nas empresas (Rubin *et al.*, 2002 *apud* Skipper e Bell, 2008), torna-se importante que as empresas se concentrem no desenvolvimento de novos gestores ou donos para assegurar a continuidade destas mesmas (Getz, 1995). Devido à necessidade de práticas melhoradas e competências para o planeamento da sucessão enfrentar os desafios impostos (Karaevli e Hall, 2003 *apud* Greer e Virick, 2008), a abordagem para gerir a inovação organizacional das empresas pela via de projeto é hoje em dia largamente defendida e praticada, e os seus benefícios estão bem compreendidos (Partington, 1996). Com origem nas indústrias orientadas para o projeto como a da construção, a Gestão de Projeto

(GP) tem vindo ser usada de forma crescente para gerir iniciativas de mudanças organizacionais (Partington, 1996). À medida que as empresas lutam para implementar sistemas dirigidos à gestão do atrito com vista à obtenção de resultados, os programas de gestão da sucessão estão a receber uma atenção cada vez mais reforçada (Baruch, 1999; Byham, 2002; Gutteridge *et al.*, 1993; Leavitt, 2001; Liebman *et al.*, 1996; Sullivan, 2000 *apud* Taylor e McGraw, 2004).

Deste modo, o planeamento e a gestão da sucessão através do recurso às operações da Gestão de Projetos são apontados como as principais ferramentas a utilizar. O planeamento da sucessão pode ser definido como o esforço desenvolvido para assegurar a continuidade efetiva do desempenho de uma organização, proporcionando o desenvolvimento, substituição e acolhimento estratégico de pessoas chave ao longo do tempo (Rothwell, 2001 *apud* Skipper e Bell, 2008). Apesar de ser largamente reconhecido como importante para desenvolver a próxima geração de líderes (Welch 2001; Goleman *et al.* 2002 *apud* Skipper e Bell, 2008), o planeamento da sucessão pode tornar-se numa das tarefas mais desafiantes que os gestores ou donos de EFs podem enfrentar (Chittoor e Das, 2007).

1.2. Justificação

A justificação do uso da Gestão de Projetos e principalmente do PMBOK®, prende-se com o facto de fornecer práticas operacionais hoje em dia disponíveis e aceites pela indústria da Construção. Existindo várias áreas do conhecimento onde a GP atua. O Guia PMBOK® identifica esse subconjunto do conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, sendo o seu principal objetivo “...identificar o subconjunto do Conjunto de conhecimentos da gestão de projetos que é reconhecido como boa prática.”... “Boa prática” significa que existe um acordo geral da aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as hipóteses de sucesso numa ampla série de projetos diferentes” (Project Management Institute, 2008). Dado que “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (Project Management Institute, 2008), este apesar de ter um carácter efémero, é desenvolvido com o objetivo de criar um resultado duradouro e posteriormente terminar. Do ponto de vista da GP os projetos podem ter várias finalidades. Requerem o envolvimento de uma ou várias pessoas, podem ter duração de algumas semanas a anos e solicitar uma ou mais unidades organizacionais. O largo espectro de resultados que podem produzir estendem-se desde a construção de um monumento, à implementação de um novo procedimento ou processo de negócios, ou mesmo até a efetuar uma mudança de estrutura, de pessoal ou de estilo de uma organização (Project Management Institute, 2008).

As empresas familiares (EFs) são dos mais importantes contribuintes para a criação de riqueza e emprego, praticamente em todos os países do mundo, constituindo-se como a forma empresarial dominante; quer nos países desenvolvidos, quer nos países em desenvolvimento (Venter

et al., 2005). Devido a estes factos, a atenção da literatura sobre os assuntos críticos e característicos das EFs tem vindo a crescer (Chittoor e Das, 2007).

Em concreto, a literatura refere que a questão estratégica dominante destas empresas é a sucessão, que tem reflexos nas taxas de sobrevivência das empresas ao longo do tempo (Morris *et al.*, 1997). Uma das principais razões para a alta taxa de insucesso entre as EFs de primeira e segunda geração é a sua incapacidade em lidar com a complexidade do processo de propriedade e gestão de uma geração para outra (Venter *et al.*, 2005). Estima-se, que sete em cada dez empresas não conseguem chegar à segunda geração e só uma em cada dez chega à terceira geração, as EFs de engenharia não são diferentes no que a isto concerne (Lewis, 1999). A implicação é a alta proporção de EFs que sucumbem ao passar para uma segunda ou terceira geração que é de algum modo anormal, e no mínimo, estas proporções podem e devem ser reduzidas (Morris *et al.*, 1997).

Estes números fornecem uma indicação da seriedade do potencial deste problema, num setor que tem um grande impacto quer em termos de número de empregos, quer em termos de economia, como é o setor da Construção Civil. No caso concreto de Portugal, estima-se que entre 70 a 80% das empresas sejam familiares (Familiares, 2008c) e declaradamente as empresas do setor da construção, representam 9% do total de associados das Empresas Familiares (Familiares, 2008b).

Com base nestas informações, as empresas de construção, como quaisquer outras empresas devem também olhar para o futuro para antecipar as mudanças e identificar as ameaças e oportunidades criadas por essas mudanças (Maloney, 1997). No setor da construção, as questões da liderança são frequentemente ignoradas, pois as estratégias de gestão de recursos humanos nas empresas de construção aparentam ser casuais em vez de deliberadas. Existindo uma forte tendência para fazer o que a maioria faz, ou seja, simplesmente continuar a usar estratégias casuais que se tenham desenvolvido com o tempo (Maloney, 1997). Com o objetivo de responder a este problema de uma forma ativa e deliberada, a solução passa por desenvolver um mecanismo que funcione para passar a empresa à próxima geração (Lewis, 1999).

1.3. Âmbito e objetivos da investigação

Existe um grande número de empresas familiares no sector Construção Civil em Portugal onde o problema da sucessão e transição de liderança surge de forma sistemática.

Devido ao desconhecimento dos problemas que as empresas do setor da Construção Civil em Portugal atravessam na sua operação de sucessão, e por não existirem sugestões de boas práticas para operacionalizar a sucessão das empresas do setor da Construção Civil através de um corpo de conhecimentos reconhecido, torna-se importante estudar este tema.

No panorama internacional, a esmagadora maioria das empresas familiares são de pequena ou média dimensão (Bjuggren e Sund, 2000; Gersick, *et al.*, 1997; Hume, 1999 *apud* Venter *et*

al., 2005). Pelo exposto, o problema da sucessão é mais pertinente de ser estudado no caso das médias e pequenas empresas (PME's) do setor da Construção Civil. Embora no caso das grandes empresas os problemas na sucessão também são passíveis de existirem.

Deste modo, este estudo tem como alvo de análise, pequenas e médias empresas. Segundo números do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento “... o número de empresas no sector da Construção tem vindo a aumentar desde 1995, saldando-se em 41.203 empresas empregadoras ativas em 2007. Destas, 53% empregam menos de 4 trabalhadores, 79% menos de 10 e apenas 2,1% mais de 50 trabalhadores. É portanto um tecido empresarial caracterizado essencialmente por empresas de pequena dimensão” (Estudos, 2010). A partir destas afirmações é possível compreender que as pequenas e médias empresas são o grupo mais representativo do tecido empresarial do sector da Construção e que as grandes empresas estão representadas em menor número.

Este trabalho pretende situar-se de uma forma útil no campo da Engenharia Civil através do estudo dos fatores de risco, bem como, das boas práticas operacionais que a GP disponibiliza para aplicar no problema da operação da sucessão das empresas familiares de Construção Civil portuguesas. Tem como objetivo a sugestão de uma metodologia de boas práticas com base na GP para operacionalizar a sucessão, mais ainda tem como objetivo analisar os fatores de risco associados à sucessão. Espera-se deste modo contribuir para a melhoria do processo de sucessão destas empresas, para que assegurem a sua continuidade no mercado de trabalho.

1.4. Formulação do problema de estudo

Este trabalho de investigação tem como objetos de estudo a determinação dos fatores de risco mais importantes no processo de sucessão das empresas familiares do setor da Construção Civil em Portugal. Além de procurar aferir o grau de importância dos processos da Gestão de Projetos que fornecem boas práticas, métodos e técnicas para planejar e gerir o processo de sucessão destas empresas. Através destes elementos, esta investigação contribui para a criação de uma metodologia de boas práticas para gestão operacional da sucessão.

1.5. Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação desta dissertação segue os princípios do método científico envolvendo as seguintes etapas (Casaca, 2009), abaixo descritas na Figura 1.1.

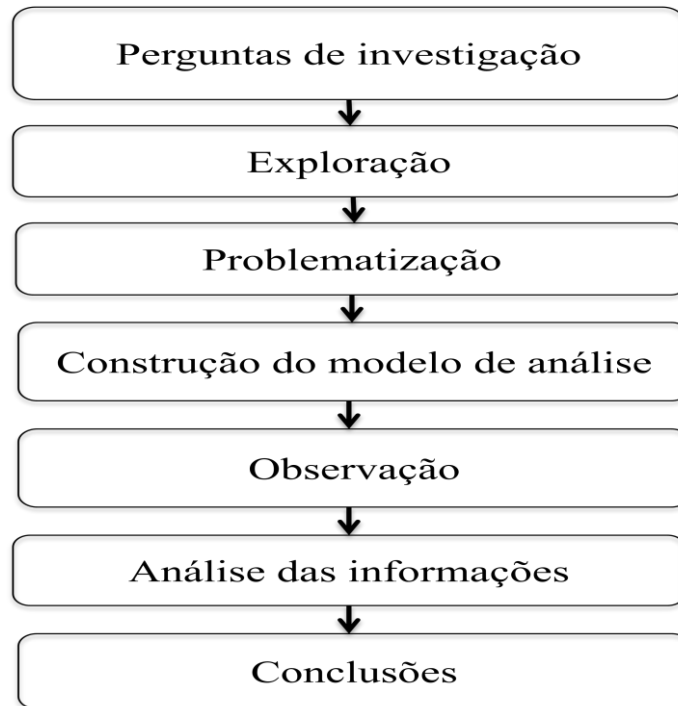


Figura 1.1 – Metodologia de investigação

Perguntas de Investigação – surgem no início da investigação

As perguntas de partida da investigação a que esta dissertação pretende dar resposta surgem no contexto das empresas de Construção familiares e dos problemas que enfrentam na gestão corrente das suas operações. Desta forma, as questões de investigação subjacentes a esta dissertação são:

Quais os fatores importantes para a sucessão das empresas familiares de Construção?

Quais os processos da Gestão de Projetos que podem contribuir para uma metodologia de boas práticas para operacionalizar o processo de sucessão?

Exploração - decorre na Revisão de literatura

Neste passo da investigação, efetuou-se uma revisão da literatura sobre a Gestão de Projetos em gestão e mudança organizacional, bem como dos problemas das empresas familiares. A pesquisa incidiu, sobre fontes bibliográficas de referência, nomeadamente artigos de revistas e conferências da especialidade, *websites*, normas de Gestão de Projetos, relatórios técnicos e livros.

Problematização – ocorre após a Revisão de literatura

A problematização efetuada teve por base a revisão de literatura, onde se verificou que a Gestão de Projetos pode fornecer contributos para a gestão de mudanças organizacionais. Através

do aprofundamento da literatura, foi também possível identificar o problema central das empresas familiares que é a sua sucessão.

Construção do modelo de análise – ocorre na fase do Questionário

Nesta etapa é feita a construção de um instrumento de recolha de informação sobre o tema em questão, neste caso, os fatores determinantes da sucessão das empresas de Construção familiares. Os quais serão sujeitos a uma análise de resultados. Para além disso, é elaborada uma metodologia com base nos resultados da recolha de informação, sendo que, a metodologia proposta neste estudo é uma possível resposta ao problema definido tendo em conta as hipóteses de estudo.

Observação – ocorre após a elaboração da Metodologia de Boas Práticas proposta

Tendo como objetivo avaliar a exequibilidade da metodologia proposta, a observação é o teste feito através de entrevistas. Para tal, são definidas as premissas de base de implementação da metodologia sugerida, cabendo aos entrevistados opinarem sobre a mesma para que se possa verificar a sua validação ou não.

Análise de resultados e conclusões – ocorre quando se obtêm os resultados do Questionário

Após a realização das recolhas de informação, torna-se necessário interpretar e analisar os resultados. É nesta etapa que se confirmam ou infirmam as considerações colocadas no início da investigação.

O passo seguinte são as conclusões que devem ter por base os resultados obtidos na análise. Sendo também propostas sugestões para estudos futuros.

1.6. Estrutura da dissertação

A investigação que se pretende desenvolver está dividida em cinco partes. O presente capítulo tem uma natureza introdutória que pretende dar resposta a “Qual” o problema identificado relacionado com empresas familiares da indústria da Construção Civil em Portugal, “Porque” se torna importante desenvolver uma dissertação sobre este assunto e “Como” os objetivos desta tese serão atingidos.

O segundo capítulo aprofunda a sucessão em empresas familiares e os problemas por elas identificados em quatro subtemas: riscos relacionados com o sucessor, o antecessor, relações entre ambos e origens de permanentes conflitos. Relativamente à Gestão de projeto são aprofundados os conteúdos que podem interessar na criação de um corpo de boas práticas no processo de sucessão.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia para elaboração do corpo de boas práticas da sucessão em empresas familiares de Construção Civil em Portugal.

No quarto capítulo é feita a análise e discussão de resultados.

No quinto capítulo é apresentada a metodologia de boas práticas e os fatores de risco mais frequentes, com base na Gestão de Projeto, para dar resposta ao problema da sucessão das empresas familiares de Construção Civil portuguesas, na perspetiva de “sucessão como um projeto”.

O último capítulo apresenta as principais conclusões e contribuições deste trabalho, apresenta recomendações para investigações futuras visando dar continuidade ao trabalho desenvolvido e aplicações interessantes da abordagem produzida por esta dissertação.

2. ESTADO DO CONHECIMENTO

Este capítulo tem como objetivo explicitar e contextualizar as duas áreas em questão nesta dissertação. Na primeira área é abordada a Gestão de Projetos, bem como os processos que interessam para a sucessão em empresas familiares do setor da Construção.

Na segunda tratam-se os principais focos de interesse da literatura sobre gestão operacional de empresas familiares e particularmente sobre planeamento e gestão da sucessão em empresas familiares. No que concerne à revisão bibliográfica, incide sobre o tema das empresas familiares, sobre a sucessão em empresas familiares e sobre a Gestão de Projetos.

Por um lado, verifica-se que a Gestão de Projetos apresenta um conjunto de boas práticas que podem auxiliar as operações da gestão das empresas de construção familiares.

Por outro lado, a literatura sobre empresas familiares sugere que o maior problema encontrado é a sucessão, para além disso existem lacunas nos processos para garantir a continuidade destas empresas tão presentes no mercado. Através desta simbiose é possível fazer a integração dos processos da Gestão de Projetos que dispõem de ferramentas, métodos e técnicas e que contribuem para dar resposta aos problemas encontrados na literatura sobre sucessão.

Para esta investigação foram consultadas várias publicações, como manuais, artigos científicos, relatórios de entidades, associações e institutos. Os temas pesquisados incidiram sobre: *Family Owned Business, Succession in Family Owned Business, Succession planning, Organizational Project Management*.

2.1. Gestão de Projetos

A gestão de Projetos é a aplicação de uma série de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o objetivo de atender aos requisitos do projeto (Project Management Institute, 2008) e surgiu da necessidade de racionalizar os complexos sistemas das várias áreas da atividade humana (Partington, 1996). Abrange 9 áreas do conhecimento, Integração do Projeto, Âmbito, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições do Projeto. É posta em prática através da aplicação e integração dos 42 processos disponíveis que são abrangidos pelos 5 principais grupos de processos, a Iniciação, o Planeamento, a Execução, a Monitorização e controlo e por fim o Encerramento do projeto, como se pode compreender na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (Project Management Institute, 2008).

Áreas do Conhecimento	Grupos de Processos da Gestão de Projetos				
	Iniciação	Planeamento	Execução	Monitorização e Controlo	Encerramento
Gestão da Integração do Projeto	- Termo de Abertura do Projeto	- Desenvolver o Plano de Gestão do Projeto	- Administração e Gestão da Execução do Projeto	- Monitorização e Controlo das Atividades do Projeto - Realização do Controlo Integrado de Mudanças	- Encerramento do Projeto ou Fase
Gestão do Âmbito do Projeto		- Recolha dos Requisitos - Definição do Âmbito - Criação EAP		- Verificação do Âmbito - Controlo do Âmbito	
Gestão do Tempo do Projeto		- Definição de Atividades - Sequenciamento de Atividades - Estimativa dos Recursos das Atividades - Estimativa da Duração das Atividades - Desenvolvimento do Planeamento		- Controlo do Planeamento	
Gestão dos Custos do Projeto		- Estimativa dos Custos - Orçamentação		- Controlo dos Custos	
Gestão da Qualidade do Projeto		- Planeamento da Qualidade	- Realização da Verificação de Qualidade	- Realização do Controlo de Qualidade	
Gestão dos Recursos Humanos do Projeto		- Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos	- Aquisição da Equipa de Projeto - Desenvolvimento da Equipa de Projeto - Gestão da Equipa de Projeto		
Gestão da Comunicações do Projeto	- Identificação das Partes Interessadas	- Planeamento das Comunicações	- Distribuição das Informações - Gestão das Expectativas das Partes Interessadas	- Reportar o Desempenho	
Gestão dos Riscos do Projeto		- Planeamento da Gestão dos Riscos - Identificação dos Riscos - Realização da Análise Qualitativa de Riscos - Realização da Análise Quantitativa de Riscos - Planeamento de Respostas a Riscos		- Monitorização e Controlo de Riscos	
Gestão das Contratações do Projeto		- Planeamento das contratações	- Realização das Contratações	- Administração das Contratações	- Encerramento das Contratações

Figura 2.1 – Mapa Integrado dos Grupos de Processos da Gestão de Projetos e Áreas de Conhecimentos

(Adaptado de PMI, 2008)

2.1.1. Gestão de Projetos em empresas de construção

Na indústria da Construção, o uso da gestão de projetos constitui-se hoje em dia como uma prática corrente. Através da Gestão de Projetos, é possível conferir maior objetividade às atividades, bem como melhorar as competências dos intervenientes e da empresa (Lee *et al.*, 2011). A gestão de projetos de construção alinha o conhecimento técnico e a experiência com comportamentos que proporcionam bom desempenho a nível do trabalho em equipa e da comunicação. A identificação, o desenvolvimento, a avaliação e a manutenção destas competências nucleares à indústria da construção são, sem dúvida fundamentais para a otimização da produtividade e desempenho das organizações de engenharia contemporâneas (Trejo *et al.*, 2002 *apud* Dainty *et al.*, 2005).

As competências de gestão de projetos são amplas e variadas. Meredith *et al.* (1995), *apud* Dainty *et al.* (2005) classificam as competências exigidas aos gestores de projetos distinguindo a comunicação, a formação de equipas organizacionais, a liderança, a capacidade de superar e por último as competências tecnológicas. O êxito dos projetos depende assim, das qualidades de liderança dos gestores de projeto e da sua capacidade de fazer sobressair o melhor da sua equipa (Dainty *et al.*, 2005).

Num estudo sobre aplicação da Gestão de Projetos às operações correntes nas empresas, Alsène (1999) afirma que a maioria das empresas estão organizadas de forma funcional para a gestão das suas operações regulares e contínuas. Neste tipo de estrutura funcional, que se encarrega da gestão corrente das operações e que também se encarrega do projeto (Alsène, 1999), as pessoas envolvidas no trabalho de projeto também realizam as suas atividades correntes na empresa, normalmente a responsabilidade pelo projeto é atribuída à unidade funcional que mais contribui, a nível técnico para o projeto. No entanto, existem mais dois tipos de estruturas de gestão de projetos distinguidos pela literatura da gestão de projetos. A estrutura do projeto tem a característica de ser autónoma, além de ainda tem em conta a estrutura funcional da gestão corrente das operações da empresa. Nesta estrutura algumas das pessoas estão libertas das suas funções normais, a tempo inteiro ou a tempo parcial, para que possam trabalhar no projeto. Geralmente é atribuído um gestor de projeto a tempo inteiro ao projeto, o qual coordena os indivíduos que ficaram disponíveis e reporta à hierarquia superior (Alsène, 1999). Por fim, a estrutura matricial é uma mistura das duas estruturas anteriores. Na qual, algumas pessoas estão libertas das suas funções normais e são colocadas sob a supervisão de um gestor de projetos que é normalmente destacado para essa posição a tempo inteiro. Contudo esses indivíduos mantêm-se sob a autoridade do seu superior hierárquico funcional, que supervisiona o trabalho a nível administrativo (Alsène, 1999).

2.1.2. Gestão de Projetos na mudança organizacional de empresas de construção

A gestão de projetos é cada vez mais usada na gestão de mudanças organizacionais. O uso dos princípios da gestão de projetos pode estender-se a todas as empresas de construção que pretendam adotar uma estratégia baseada na gestão da mudança (Partington, 1996). No entanto quando mal aplicados podem trazer consequências negativas, mas quando são corretamente utilizados sob circunstâncias adequadas, podem ajudar a empresa na concretização dos seus objetivos (Partington, 1996).

A implementação de projetos de mudança organizacional é considerada importante, dado que os modelos da gestão de projetos podem levar a uma melhor compreensão de como os projetos de mudança organizacional se processam em contextos específicos, contudo, teoricamente ainda são pouco desenvolvidos (Partington, 1996).

Com o objetivo de ajudar as empresas de construção no recrutamento, seleção, gestão de desempenho e planeamento de sucessão, Dainty *et al.* (2005) apresentaram um modelo desenvolvido para a gestão e avaliação das competências em empresas da indústria da Construção Civil. Estes autores afirmam que a avaliação das competências pode englobar uma série de características diferentes, ligando a competência dos membros da equipa de topo ao desempenho global da organização. E que, quando usada de forma eficaz, a avaliação de competências pode contribuir para a gestão de recursos humanos, no desenvolvimento e seleção de pessoas, ou ser utilizada no planeamento de sucessão nas empresas. O exemplo deste modelo reforça a ideia de que a indústria da construção tem espaço para acolher modelos de gestão de mudança organizacional com origem na gestão de projetos. Nesta linha de pensamento Olden (1992) afirma que entre os diferentes tipos de gestão de projetos presentes na literatura, a gestão das mudanças organizacionais pela via de projeto sugere ser a mais adequada para a realização de projetos de mudanças internas nas empresas. Avançando mais ainda na ideia de que a gestão de projetos tem utilidade para a sucessão das empresas de engenharia, Olden (1992) sustenta que as empresas que desejam continuar a existir no mercado deverão criar planos de treino para a liderança. O objetivo é o acolhimento dos futuros proprietários, para isso, sugere que o gestor ou proprietário deve elaborar e implementar um plano de sucessão. Também Ciampa (2005) refere que a gestão de topo deve gerir, delegar tarefas e desenvolver as capacidades do potencial sucessor na implementação de um conjunto de boas práticas para a sucessão.

Para o efeito, a estrutura de projeto é a mais adequada para a realização de projetos de mudanças internas nas empresas. Dado que, integra alguns dos fatores de sucesso mais importantes mencionados quer na literatura sobre gestão de projetos quer na literatura sobre gestão da mudança (Alsène, 1999). A existência de um gestor de projeto no papel de mediador, o envolvimento formal e sistemático da gestão de topo da empresa, o carácter interdisciplinar e a participação de outras partes interessadas na mudança, permite a gestão dos aspetos humanos e organizacionais,

bem como dos aspetos técnicos do processo de mudança (Alsène, 1999). Deste ponto de vista, a gestão de projetos pode fornecer um contributo para a gestão da mudança organizacional e em concreto da sucessão de empresas familiares do setor da Construção Civil.

2.2. Grupo de Processos de iniciação

Segundo o PMI – *Project Management Institute*, o grupo de processos de iniciação consiste nos processos realizados para definir um novo projeto. Depois da obtenção para a autorização do projeto, deverá ser definido o âmbito inicial, bem como deverão ser identificadas as partes interessadas internas e externas que vão interagir e influenciar o resultado geral do projeto. Os critérios para o sucesso são definidos, assim como a influência e os objetivos das partes interessadas do projeto são analisados. São desenvolvidas descrições claras dos objetivos do projeto, incluindo os motivos pelos quais o projeto em específico é a melhor alternativa para cumprir os requisitos (Project Management Institute, 2008).

2.2.1. Identificação das partes interessadas

A identificação das partes interessadas é o processo de identificação de todos os intervenientes que podem ser afetados pelo projeto, bem como de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto (Project Management Institute, 2008). As partes interessadas poderão ser pessoas e organizações, ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término do projeto. É fundamental para o sucesso do projeto identificar as partes interessadas desde o início e analisar os seus níveis de interesse, expectativas, importância e influência. O objetivo é desenvolver uma estratégia de abordagem de cada parte interessada e determinar o nível e a oportunidade para o envolvimento das partes interessadas visando maximizar as influências positivas e mitigar os impactos negativos potenciais (Project Management Institute, 2008).

No caso das empresas familiares, todos os membros da família poderão ser considerados partes interessadas no processo de sucessão que, mediante o seu grau de envolvimento, poderão afetar ou ser afetados pela transição de liderança (Sharma *et al.*, 2003). Para efetuar a identificação das partes interessadas o PMI (2008) explicita que são necessárias várias entradas, conforme se pode ver na Figura 2.2. O termo de abertura do projeto fornece as informações sobre as partes envolvidas afetadas pelo projeto e os fatores ambientais da empresa incluem a cultura e estrutura organizacional da empresa. Por fim os ativos de processos organizacionais fornecem os modelos para registo das partes interessadas, bem como as lições aprendidas de projetos anteriores. Alguns autores têm uma perspetiva ainda mais abrangente das partes interessadas, afirmando que as par-

tes interessadas podem ir desde os membros da família dentro e fora da empresa, o fundador ou proprietário, os clientes, ou mesmo até conselheiros (Morris *et al.*, 1997).

Nas ferramentas e técnicas para identificação das partes interessadas encontra-se a análise das partes interessadas, onde é feita numa primeira etapa, a identificação dos interesses, expectativas, níveis de influência das partes interessadas e relacionamento com o objetivo do projeto; numa segunda etapa é feita a identificação através de modelos do impacto ou apoio potencial que cada parte interessada pode gerar e classificá-la a fim de definir uma estratégia de abordagem (Project Management Institute, 2008). De acordo com esta ideia e com os fundamentos da teoria dos sistemas, é necessário elaborar uma análise e compreensão do processo de sucessão a partir da perspectiva de todos os grupos interessados (Heck e Trent, 1999; Stafford *et al.*, 1999 *apud* Sharma *et al.*, 2003). A segunda ferramenta utilizada é a opinião especializada que requer o conhecimento especializado de pessoas que tenham experiência na área em questão, tais como, o quadro de administração, as principais partes interessadas identificadas, especialistas no assunto da área de negócio e consultores com conhecimento do setor (Project Management Institute, 2008). Dado que as partes interessadas podem influenciar as decisões no processo de sucessão, esta identificação torna-se essencial para analisar os interesses, definir as expectativas e clarificar em termos de poder, legitimidade os papéis (Mitchell *et al.*, 1997 *apud* Sharma *et al.*, 2003).

O PMI (2008) afirma que as saídas da identificação das partes interessadas são o registo das partes interessadas contendo informações de identificação, de avaliação e classificação, e também a estratégia para gestão das partes interessadas, onde é definida uma abordagem para minimizar os impactos negativos e aumentar o apoio das partes interessadas durante o projeto, conforme se pode ver na Figura 2.2.

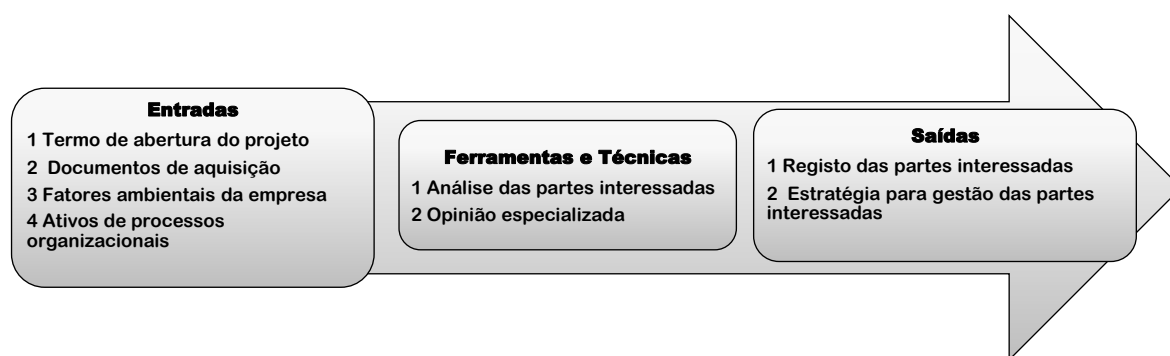


Figura 2.2 - Identificação das partes interessadas

(Adaptado de PMI, 2008)

2.3. Grupo de Processos de Planeamento

O Grupo de Processos de Planeamento engloba os processos realizados para estabelecer o âmbito do projeto, definir os objetivos e desenvolver as ações necessárias para alcançar os objetivos do projeto (Project Management Institute, 2008). Dado que o planeamento da sucessão em empresas familiares tem vindo a adquirir uma importância crescente, muitas empresas têm vindo a adotar procedimentos de planeamento mais formalizados (Huang, 1999). Dalton (2006) explicitando a importância do planeamento no processo de sucessão afirma que falhar no planeamento da sucessão é planejar o falhanço da sucessão. O objetivo é planejar o processo de mudança na empresa para que se produzam resultados a nível da tradução das ideias e visões em etapas, procedimentos, estruturas e programas (Pardo-del-Val, 2009). Constituindo-se como uma ferramenta fulcral na implementação da estratégia organizacional e na definição de objetivos (Getty, 1993). Deve ser encarado de uma forma dinâmica, acompanhando as mudanças da organização, tratando-se de um processo fluido e não de um processo estático (Dalton, 2006). Também o PMI (2008) salienta este carácter dinâmico do planeamento, afirmando que a natureza mutável do planeamento leva a que este esteja dependente ao longo do projeto das alterações necessárias que venham a ocorrer, indicando que o planeamento e a documentação são processos iterativos e contínuos.

A literatura no campo do planeamento da sucessão em empresas familiares é vasta, no entanto existem alguns tópicos centrais ao tema do planeamento. O estabelecimento de uma visão para o futuro, a definição de regras base, a comunicação, bem como o desenvolvimento e aconselhamento do sucessor e do antecessor. Alguns autores defendem esta ideia, de que o planeamento eficaz da sucessão requer abertura, comunicação e participação por parte dos interessados (Getty, 1993). Deve ser um processo participativo em que os interessados possam partilhar os seus pensamentos, ideias e preocupações (McGowan, 2007). Também para Handler (1994) o planeamento da sucessão da empresa familiar deve contemplar de uma forma geral: uma visão viável do futuro visando a saída do antecessor e entrada do sucessor, o treino do sucessor e do fundador e o desenvolvimento de um plano de transferência de bens.

Para que este planeamento seja possível, Lansberg (1988, *apud* Handler, 1994), afirma que a recolha dos requisitos no planeamento do processo de sucessão, passa pela definição da partilha dos bens da família e propriedade da empresa, da criação de um conselho de família, de uma equipa para esta gestão e do envolvimento da gerência. A definição do âmbito do processo de sucessão passa principalmente pelo acordo e estabelecimento de uma visão partilhada pelas partes interessadas. Para Getz (1995) as partes interessadas devem estar comprometidas com o plano de sucessão e devem reconhecer que é do interesse comum ajudarem na transição. O desenvolvimento do plano de recursos humanos consiste na identificação e estruturação da equipa da sucessão. Dado que a gestão de RH, incluindo o treino, a gestão de recompensas, e o planeamento do processo de sucessão, pode verificar-se como essencial para o projeto e para o desempenho

organizacional (Dainty *et al.*, 2005). A comunicação entre as partes interessadas, através do planejamento das comunicações ajuda a superar a resistência da família e intervenientes para que os membros da família discutam a sucessão em conjunto (Handler, 1994). Alguns autores firmam que os problemas no seio da família são o principal fator que leva ao falhanço da sucessão (Morris *et al.* 1997 *apud* Pardo-del-Val, 2009). Tipicamente durante o processo de sucessão surgem riscos associados a problemas como as lutas de poder entre antecessor e sucessor (Griffeth *et al.*, 2006). Apesar de os antecessores reconhecerem que a propriedade traz riscos e recompensas, mesmo assim podem não estar interessados em aceitar os riscos (Getz, 1995). Deste modo, a identificação dos riscos é o processo disponível no Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) que documenta e caracteriza os riscos identificados no processo de sucessão. Por consequência, o planeamento das respostas aos riscos tem como função auxiliar no tratamento dos riscos identificados.

O planeamento da sucessão é um processo evolutivo que leva tempo, para tal é necessário encontrar o equilíbrio delicado entre compensar os antecessores que ergueram a empresa e reter os jovens sucessores para garantir o sucesso futuro da empresa (Fairweather, 2000).

2.3.1. Recolha dos Requisitos

A recolha dos requisitos é o processo utilizado para definir e documentar os objetivos do projeto necessários para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas. Ao encontro desta ideia Vallejo (2011) afirma que devido à interação entre família e empresa devem ser definidos objetivos que satisfaçam os interesses e requisitos das pessoas envolvidas no processo de sucessão. A atenção prestada na compreensão e gestão dos requisitos do projeto está diretamente ligada ao sucesso do projeto, e para isso, os requisitos devem ser obtidos, analisados e registados em detalhe para que seja possível medi-los (Project Management Institute, 2008). A definição clara e antecipada do processo e das regras do jogo vai eliminar grande parte da incerteza, indecisão, insegurança e demora (Ward, 1987 *apud* Breton-Miller *et al.*, 2004).

No campo da literatura não existe consenso sobre quais deverão os objetivos das partes interessadas no plano de sucessão, nem sobre a definição e medição do desempenho da sucessão (Miller *et al.*, 2003). Sendo que, em última instância o objetivo é a continuidade da empresa familiar do setor da construção civil. Para alguns autores os requisitos das partes interessadas estabelecidos para a sucessão podem passar pelo desempenho financeiro pós sucessão, ou até mesmo a transição de propriedade e eficiência da gestão dos negócios da família (Habbershon e Pistrucci, 2002; Silva *et al.*, 1997; Sorensen, 2000 *apud* Craig e Moores, 2005). Outros sugerem que a medição e avaliação dos objetivos devem ter em conta a satisfação com o processo de sucessão (Greer e Virick, 2008), a viabilidade a prazo ou a sobrevivência da empresa familiar (Chittoor e Das, 2007).

Segundo a Figura 2.3, no processo de recolha dos requisitos, as entradas são o termo de abertura do projeto e o registo das partes interessadas que são usados para fornecer os requisitos e descrição do resultado e para identificar as partes que podem fornecer informações detalhadas sobre requisitos do projeto, respetivamente (Project Management Institute, 2008). Numa base concordante com o registo dos requisitos e das partes interessadas, Breton-Miller *et al.* (2004) afirmam que é necessário saber quem participa na equipa de sucessão, quem decide, com que critérios e quais os procedimentos para avaliação contínua.

As ferramentas e técnicas utilizadas para a recolha de requisitos podem ser: entrevistas, dinâmicas de grupo, sessões focadas, técnicas de criatividade em grupo, técnicas de tomada de decisão em grupo, questionários e pesquisas e observações (Project Management Institute, 2008). Dado que no planeamento da sucessão os empresários e as famílias precisam de comunicar e conversar entre si sobre os objetivos (McGowan, 2007). Para que haja um acordo sobre o modo de sucessão, onde por exemplo, as principais partes interessadas devem concordar sobre quais posições, direitos e propriedade serão atribuídos, quando e em que medida (Dyck *et al.* 2002 *apud* Breton-Miller *et al.*, 2004). O uso de ferramentas disponíveis que potenciam a comunicação e interação entre as partes interessadas pode constituir-se como uma via facilitadora para a definição dos objetivos. Só assim é possível encontrar as opções disponíveis e colocar o planeamento em prática (McGowan, 2007).

O PMBOK® tem como saídas da recolha de requisitos a documentação dos requisitos, o plano de gestão dos requisitos e a matriz de rastreabilidade de requisitos (Project Management Institute, 2008). A definição dos requisitos das partes interessadas, fornece os objetivos, premissas e critérios das partes interessadas. O plano de gestão dos requisitos inclui a priorização dos requisitos e a gestão dos mesmos. A matriz de rastreabilidade dos requisitos indica quais os requisitos encontrados e a quem são atribuídos. Através desta definição clara dos objetivos, critérios e papéis o processo de sucessão pode ser um sucesso (Lansberg, 1988 *apud* Breton-Miller *et al.*, 2004), conforme se pode ver na Figura 2.3.

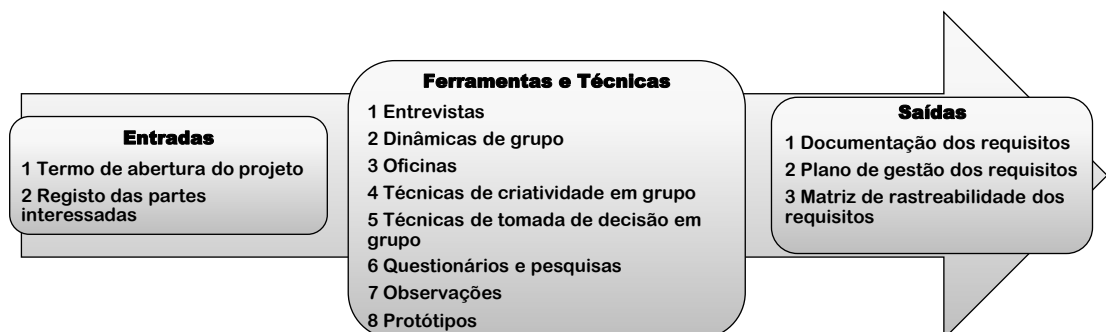


Figura 2.3 – Recolha dos Requisitos

(Adaptado de PMI, 2008)

2.3.2. Definição do Âmbito do Projeto

A definição do âmbito do projeto é processo de descrever em detalhe o projeto e o resultado pretendido. A preparação detalhada da declaração do âmbito tem foco nas premissas, objetivos e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto e é crítica para o sucesso do mesmo (Project Management Institute, 2008). A literatura sugere também que uma declaração de missão permite estabelecer uma visão para a sucessão na empresa familiar, devendo ser comunicada às partes interessadas (Pearce e David, 1987 *apud* Craig e Moores, 2005). À medida que as informações a respeito do projeto vão sendo conhecidas, o âmbito é definido e descrito com maior especificidade durante o planeamento. A análise das premissas, restrições e dos riscos existentes é executada para verificar sua integridade e em simultâneo serão incluídos os riscos adicionais, demais premissas e restrições caso necessário (Project Management Institute, 2008). Na definição dos objetivos gerais da sucessão é imperativo criar um conjunto de regras, claras e específicas, que indicam o caminho a seguir, as principais prioridades para a mudança (Denton 1996; Dichter *et al.* 1993; Mohrman *et al.* 1989, *apud* Pardo-del-Val, 2009). Alguns autores, Nonaka e Takeuchi (1995, *apud* Pardo-del-Val 2009) designam esta declaração como "*intenção*", no entanto Kotter (1995 *apud* Pardo-del-Val 2009) designa-a de "*visão*". Esta visão funciona como um princípio organizacional ou como uma força que mantém a organização unida enquanto a mudança ocorre. No caso da sucessão numa empresa familiar do setor da construção civil, esta "*visão*" deve incluir uma descrição dos objetivos a alcançar no processo de sucessão, quer para a empresa quer para a família. As partes envolvidas no processo de sucessão devem compreender e acordar esta visão clara e coletivamente entre elas para que haja consequência na mudança organizacional.

De acordo com a Figura 2.4, para o processo de definição do âmbito as entradas necessárias são o termo de abertura do projeto, a documentação dos requisitos e também os ativos de processos organizacionais (Project Management Institute, 2008). Estas entradas funcionam como os pré-requisitos para a definição do âmbito, dado que é necessário determinar o que as partes interessadas pretendem da sucessão, sendo também importante retirar informação através de experiências passadas de sucessão na empresa, caso existam, recorrendo aos ativos de processos organizacionais.

Como ferramentas e técnicas utilizadas na definição do âmbito do projeto encontram-se a opinião especializada, a identificação de alternativas e as sessões focadas (Project Management Institute, 2008). A opinião especializada de consultores externos no planeamento do processo de sucessão, de conselheiros familiares, advogados, contabilistas ou até mesmo das partes interessadas, podem atribuir credibilidade e objetividade ao processo (Pyromalis e Vozikis, 2009). A identificação de alternativas também deve ser tida em conta na definição do âmbito, dado que mesmo que os objetivos estejam definidos pode existir necessidade de rever o âmbito. No caso de um sucessor estar disposto assumir o compromisso de liderar a empresa familiar, mas no futuro essa

ideia tenha um retrocesso deverão haver planos alternativos. As hipóteses podem ser encontrar alternativas de sucessores caso existam, ou em última instância vender o negócio (Sharma *et al.*, 2003). No que diz respeito às sessões focadas, têm uma natureza de dinâmica de grupo para unir as partes interessadas, reconciliar as diferenças entre si e encontrar consenso. Através das sessões focadas a concretização da visão delineada e partilhada pelas partes interessadas, com o fim de criar um compromisso pessoal com os objetivos da organização é muito importante (Hodgetts *et al.* 1994; Nonaka e Takeuchi 1995; Smith, 1994 *apud* Pardo-del-Val, 2009).

As saídas da definição do âmbito do projeto são as atualizações dos documentos do projeto e a declaração do âmbito do projeto que inclui a descrição do resultado a atingir, os critérios de aceitação do resultado da sucessão, as restrições do projeto e as premissas do projeto (Project Management Institute, 2008) conforme se pode ver na Figura 2.4. A concretização da visão no formato de declaração do âmbito da sucessão, pode ser uma das ferramentas que aumenta significativamente o resultado líquido da sucessão (Rarick e Vitton, 1995 *apud* Craig e Moores, 2005). E que pode traduzir-se em melhores resultados financeiros (Wang *et al.*, 2004 *apud* Pyromalis e Vozikis, 2009). Estes resultados estão de acordo com a literatura existente, que afirma que o estabelecimento de um planeamento com uma visão e regras base, aumenta a probabilidade do resultado de uma sucessão bem operada (Silva *et al.* 2001; Ward, 1987 *apud* Pyromalis e Vozikis, 2009), bem como aumenta o nível de satisfação das partes interessadas (Silva *et al.* 2003 *apud* Pyromalis e Vozikis, 2009).

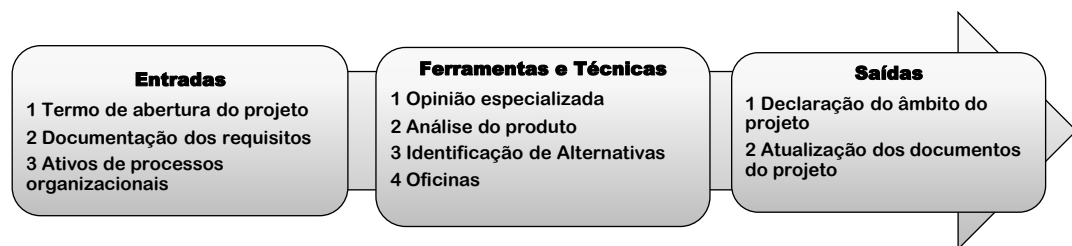


Figura 2.4 – Definição do Âmbito do Projeto

(Adaptado de PMI, 2008)

2.3.3. Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos

O planeamento dos recursos humanos é usado para designar e identificar os recursos humanos com vista ao êxito do projeto. Pode incluir as necessidades de formação, estratégias para construção da equipa, planos para programas de reconhecimento e recompensas. Especificamente o plano de recursos humanos é utilizado para identificar e documentar os papéis a desempenhar, as responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, bem como para criar um plano de gestão das pessoas envolvidas (Project Management Institute, 2008). Também

para J. Cheng e Moore (2005) a gestão da dinâmica da equipa é uma medida importante no desempenho e formação da própria equipa (Dainty *et al.*, 2005).

De acordo com a Figura 2.5, as entradas para desenvolver o plano de recursos humanos são as competências necessárias, os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais (Project Management Institute, 2008). De acordo com Handler (1994), para cada uma das partes interessadas e principalmente para o antecessor e para o sucessor deve ser elaborada uma lista detalhada das competências identificadas.

Nas ferramentas e técnicas utilizadas para o desenvolvimento do plano de recursos humanos encontram-se os organogramas e descrições de cargos que podem ser apresentados na forma de gráficos hierárquicos, matriciais ou formatos de texto. Sempre que seja possível deverão ser apresentados e descritos os papéis e os responsáveis pelo desempenho das tarefas no processo de sucessão (Handler, 1994). Esta descrição poderá mesmo assumir a forma de um gráfico de Gantt caso se considere o fator duração temporal da sucessão, o passo final será a implementação das tarefas para garantir que a sucessão é realizada de forma eficaz (Handler, 1994). Também as redes de relacionamentos são utilizadas para entender a interação formal e informal com outras pessoas na empresa e para perceber os fatores políticos e interpessoais que podem influenciar a eficácia de algumas opções na gestão de pessoas. Por último a teoria organizacional surge como uma ferramenta para fornecer informações sobre a forma como as pessoas, as equipas e as unidades organizacionais interagem e comportam, dado que diferentes estruturas e entidades da organização têm diferentes respostas individuais, desempenhos individuais e diferentes características de relacionamentos pessoais (Project Management Institute, 2008).

As saídas do desenvolvimento do plano de recursos humanos são o plano de recursos humanos contendo a definição dos papéis e responsabilidades, a autoridade e direito de tomar decisões e assinar aprovações, a responsabilidade que os membros da equipa executam para concluir as atividades ao longo do projeto e por fim a competência, habilidade e capacidade necessária para levar a termo as atividades. (Project Management Institute, 2008). O plano de recursos humanos deve conter ainda organogramas do projeto com os membros do projeto e as suas relações hierárquicas, bem como conter o plano de gestão de pessoal descrevendo quando e como os requisitos de recursos humanos serão afetados através da mobilização da equipa, as necessidades de formação, reconhecimento e recompensas (Project Management Institute, 2008) conforme se pode ver na Figura 2.5.



Figura 2.5 – Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos

(Adaptado de PMI, 2008)

2.3.4. Planeamento das comunicações

O Planeamento das comunicações é o processo utilizado para atender às necessidades de informação das partes interessadas no projeto e estabelecer uma abordagem de comunicação. Atende às necessidades de informações e comunicação das partes interessadas; quem comunica, quando comunica e como comunica (Project Management Institute, 2008). O cumprimento destas premissas é um fator importante para o sucesso do projeto. Especificamente, no caso do planeamento da sucessão de uma empresa familiar a comunicação é fundamental (McGowan, 2007). No caso de um planeamento inadequado das comunicações podem surgir problemas, tais como atraso na entrega de mensagens, a comunicação de informações confidenciais para o público incorreto ou a falta de comunicação para algumas das partes interessadas necessárias. De acordo com esta ideia, quando a sucessão ocorre sem comunicação adequada, as partes envolvidas podem ser confrontadas com conflitos e daí podem advir prejuízos para as relações, contudo o conflito pode ser minimizado através da comunicação e partilha de informações (McGowan, 2007).

De acordo com a Figura 2.6, as entradas necessárias para executar o planeamento das comunicações são o registo das partes interessadas, a estratégia para gestão das partes interessadas, os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais (Project Management Institute, 2008). Estas entradas fornecem principalmente as informações gerais sobre quem comunica, a questão de como e quando os intervenientes comunicam compete às ferramentas e técnicas a utilizar.

As ferramentas e técnicas usadas no planeamento das comunicações são a análise dos requisitos da comunicação, os modelos e os métodos de comunicação. A análise dos requisitos da comunicação define o tipo e formato das informações necessárias para as partes interessadas. Os modelos de comunicações de mensagens a utilizar, definem a linguagem de comunicação, a mensagem e o meio utilizado para transmitir a mensagem. Os métodos de comunicação determinam se a comunicação é interativa, ativa ou passiva (Project Management Institute, 2008). A definição destes requisitos, modelos e métodos torna-se útil, pois só através de uma comunicação adequada

entre as partes interessadas é possível transferir conhecimento de forma eficaz (Dainty *et al.*, 2005)

As saídas resultantes do planeamento das comunicações são as atualizações nos documentos de projeto, o plano de gestão das comunicações que deve fornecer os requisitos de comunicações das partes interessadas, o formato das informações a serem comunicadas, a frequência das comunicações e os métodos ou tecnologias a usar nas comunicações (Project Management Institute, 2008), conforme se pode ver na Figura 2.6. Para Vallejo (2011), nas empresas familiares a frequência da comunicação, e o saber ouvir são importantes, demonstrando assim respeito entre membros da família. Desta forma, existe uma preparação para enfrentar os conflitos e um compromisso na procura de soluções.



Figura 2.6 – Planeamento das Comunicações

(Adaptado de PMI, 2008)

2.3.5. Identificação dos riscos

A Identificação dos riscos é o processo de determinação e documentação dos riscos e das características dos riscos que podem afetar o processo de sucessão. Os intervenientes nas atividades de identificação de riscos podem ir desde o gestor do projeto, partes interessadas, membros da equipa do projeto até a especialistas no assunto externos à equipa do projeto. A documentação das declarações de riscos deve ser consistente para garantir a capacidade de comparar o efeito relativo de um evento de risco com outros existentes no projeto (Project Management Institute, 2008).

Segundo a Figura 2.7 são várias as entradas para a identificação dos riscos:

- O plano de gestão dos riscos fornece as atribuições de papéis, responsabilidades e as categorias de riscos a linha de base do âmbito contendo as incertezas nas premissas do projeto que devem ser avaliadas como causas potenciais de risco do projeto.
- O registo de partes interessadas.
- Os documentos de projeto.
- Os fatores ambientais da empresa que podem incluir mas não se limitam a estudos académicos, estudos do setor e atitudes em relação ao risco.

- Os ativos de processos organizacionais, que fornecem os arquivos do projeto, modelos da declaração de riscos e lições aprendidas (Project Management Institute, 2008).

As ferramentas e técnicas utilizadas na identificação dos riscos têm início nas revisões de documentação. Em seguida utilizam-se técnicas de recolha de informações que incluem mas não se limitam a *brainstorming*, técnica Delphi, entrevistas, análise da causa-raiz, análise de listas de verificação, análise das premissas, técnicas de diagramas de causa e efeito e diagramas de influência, análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – SWOT, podendo ainda recorrer a opinião especializada sobre os riscos (Project Management Institute, 2008).

As saídas da identificação dos riscos são o registo dos riscos. Este fornece os resultados dos outros processos de gestão dos riscos, aumentando o nível e o tipo de informações contidas no registo dos riscos ao longo do tempo. O registo dos riscos contém a lista estruturada dos riscos identificados indicando eventos, impactos, causas e efeitos, bem como a lista de respostas potenciais (Project Management Institute, 2008), conforme se pode ver na Figura 2.7.

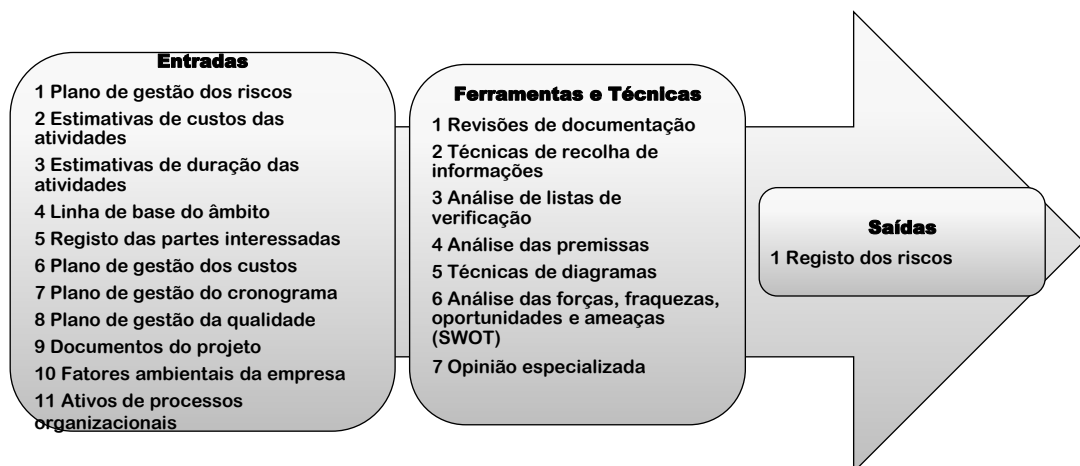


Figura 2.7 – Identificação dos riscos

(Adaptado de PMI, 2008)

2.3.6. Planeamento das respostas aos riscos

O uso do planeamento das respostas aos riscos prende-se com o aumento das oportunidades e redução das ameaças dos objetivos da sucessão tomando opções e implementando ações. A priorização dos riscos e o planeamento das respostas devem ser adequados à relevância do risco, apresentando-se como eficazes para atender aos desafios e acordados por todas as partes envolvidas (Project Management Institute, 2008). De acordo com esta ideia, Ip (2009) refere que deverão ser planeadas e especificadas as ações para o futuro. Depois de ser feita uma avaliação em termos de pontos fortes e fracos, competências básicas e orientação para o futuro, o último passo é estabelecer as ações para as partes interessadas.

Segundo a Figura 2.8, as entradas para o planeamento das respostas aos riscos são o registo dos riscos que contém as causas-raiz, listas de respostas possíveis, os proprietários dos riscos, sintomas e sinais de alerta e a lista de prioridades dos riscos. Para além do registo dos riscos a outra entrada é o plano de gestão dos riscos que inclui papéis e responsabilidades, definições de análise de riscos, intervalos de tempo para revisões, e identificação dos riscos para os quais são necessárias respostas específicas (Project Management Institute, 2008).

Existem várias ferramentas e técnicas de respostas a riscos, devendo ser escolhida a estratégia ou conjunto de estratégias com maior probabilidade de ser eficaz para cada risco. Sendo posteriormente desenvolvidas ações específicas para implementar essa estratégia, incluindo estratégias principais e alternativas, conforme necessário. Para dada uma das ações a implementar devem ser designadas tarefas específicas claramente identificáveis e postas em prática para assegurar que a transferência de poder entre antecessor e sucessor ocorre com sucesso (Ip, 2009). Para responder aos riscos identificados o PMBOK® (2008) refere quatro estratégias, as estratégias para riscos negativos ou ameaças, as estratégias para riscos positivos ou oportunidades, as estratégias de respostas de contingência e a opinião especializada.

Existem quatro estratégias para riscos positivos ou ameaças, três delas aplicam-se somente a ameaças ou riscos que, se ocorrerem, podem ter impactos negativos nos objetivos do projeto. A quarta estratégia, aceitar, pode ser usada tanto para riscos negativos ou ameaças como para riscos positivos ou oportunidades. A primeira das três estratégias é a eliminação dos riscos, esta engloba a alteração do plano de gestão do projeto para remover totalmente a ameaça. A segunda é a transferência de riscos, que exige a mudança de alguns ou todos os impactos negativos de uma ameaça, juntamente com a responsabilidade da resposta, para um terceiro, passando simplesmente a responsabilidade da gestão para outra parte, mas não o eliminando. A terceira é a mitigação de riscos que implica a redução da probabilidade e/ou do impacto de um evento de risco adverso para dentro de limites aceitáveis, em geral é mais eficaz do que tentar reparar o dano depois de o risco ter ocorrido. A quarta estratégia é a aceitação dos riscos, adotada raramente pelo facto de não ser possível identificar uma estratégia de resposta adequada (Project Management Institute, 2008).

Para as respostas a riscos positivos ou oportunidades também existem quatro estratégias, três das quatro respostas são sugeridas para tratar de riscos com impactos potencialmente positivos sobre os objetivos do projeto. A primeira estratégia para responder a riscos positivos é explorar, procurando eliminar a incerteza associada a um determinado risco positivo, garantindo que a oportunidade realmente aconteça. A segunda é compartilhar o risco positivo, para isso é necessária a alocação integral ou parcial da propriedade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de capturar a oportunidade para benefício do projeto. A terceira é melhorar, esta estratégia é usada para aumentar a probabilidade e os impactos positivos de uma oportunidade. A quarta estratégia é aceitar a oportunidade e desejar aproveitá-la caso ela ocorra, mas não persegui-la ativamente (Project Management Institute, 2008).

Para além das estratégias de respostas a riscos negativos e riscos positivos, ainda existem estratégias de respostas de contingência, sendo projetadas para serem usadas somente se certos eventos ocorrerem. A última ferramenta disponível é a opinião especializada fornecida por pessoas experientes em relação às ações a serem adotadas para um risco específico e definido. (Project Management Institute, 2008)

Conforme se pode ver na Figura 2.8, resultam várias saídas do planeamento das respostas a riscos. As atualizações do registo de riscos atendendo à classificação de prioridades e à resposta planeada. As decisões relacionadas com riscos, como por exemplo a transferência de riscos. E as atualizações dos documentos do projeto, tais como atualizações no registo das premissas (Project Management Institute, 2008).

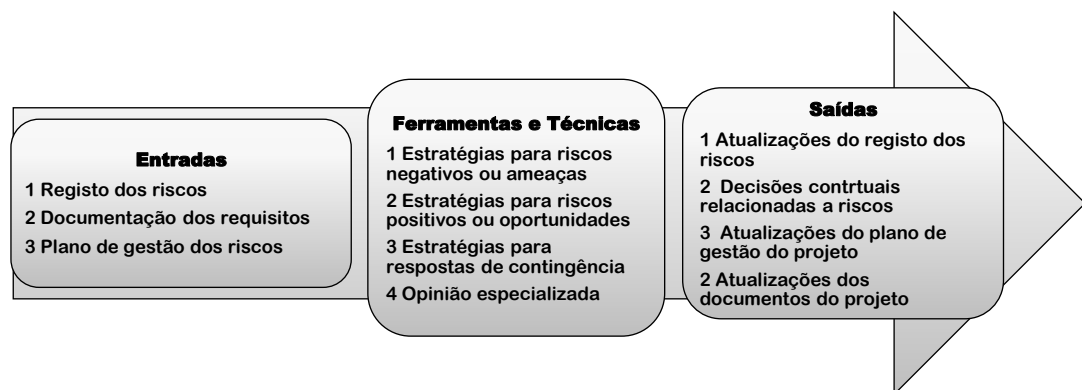


Figura 2.8 – Planeamento das respostas aos riscos

(Adaptado de PMI, 2008)

2.4. Grupo de Processos de execução

O Grupo de Processos de Execução envolve a coordenação e integração de pessoas e recursos para executar os processos realizados de forma a concluir o trabalho estipulado no plano de gestão do projeto com vista a cumprir os objetivos do projeto.

2.4.1. Desenvolvimento da equipa de projeto

O desenvolvimento da equipa do projeto é o processo vocacionado para fortalecer as competências, interação e criação do ambiente positivo da equipa para consolidar o desempenho dos intervenientes. Ao encontro desta ideia, Wong (1993, *apud* Craig e Moores, 2005) defende que no processo de sucessão de uma empresa familiar, as partes interessadas devem ajudar os sucessores na aquisição de competências. É durante o planeamento da sucessão, que são identificadas e desenvolvidas as estratégias destinadas a reduzir ou eliminar as lacunas nas habilidades ou na liderança, recorrendo a estratégias como a formação, desenvolvimento e gestão de desempenho

(Crumpacker e Crumpacker, 2007). A importância de construir e gerir equipas de uma forma eficaz mostra que a formação das equipas é um pré-requisito necessário para o sucesso do processo (Bubshait e Gulam, 1999 *apud* Dainty *et al.*, 2005). O trabalho em equipa é um fator essencial para o êxito do projeto. A função de construir, manter, motivar, inspirar a equipa a alcançar um desempenho eficaz, revela-se crucial para cumprir os objetivos da sucessão. Esta gestão da dinâmica de equipa pode ser alcançada usando comunicações abertas e eficazes, desenvolvendo a confiança entre os membros da equipa, administrando os conflitos de forma construtiva, estimulando as soluções dos problemas e tomadas de decisão de forma colaborativa. O objetivo é aprimorar as habilidades das pessoas e o ambiente global da equipa. Sendo necessária uma comunicação clara, oportuna, eficaz e eficiente entre os membros da equipa ao longo da vida do projeto (Project Management Institute, 2008). Para levar a termo este objetivo, é necessário aperfeiçoar os sentimentos de confiança e consenso entre os membros da equipa, melhorar a motivação, reduzir os conflitos, aumentar o trabalho em equipa e criar uma cultura de equipa dinâmica para a cooperação, e possibilitar o treino e mentoria entre os próprios membros da equipa para partilharem conhecimentos e experiências (Project Management Institute, 2008).

De acordo com a Figura 2.9, o PMBOK® indica que as entradas necessárias para desenvolver a equipa do projeto são as designações do pessoal do projeto e o plano de gestão do projeto contendo o plano de recursos humanos e a identificação das estratégias e planos de treino (Project Management Institute, 2008). As designações do pessoal do projeto contêm as informações base sobre os participantes. O plano de gestão do projeto fornece o plano de recursos humanos que informa sobre o planeamento de medidas de treino e as estratégias a seguir.

As ferramentas e técnicas utilizadas para desenvolver a equipa do projeto são as habilidades interpessoais, o treino, as atividades de construção da equipa, as regras básicas, as reuniões de grupo e o reconhecimento e recompensas (Project Management Institute, 2008).

O uso das habilidades interpessoais dos membros da família no desenvolvimento da equipa é particularmente importante para o desempenho da sucessão (Lansberg, 1986 *apud* Handler, 1994). Especificamente as habilidades como a empatia, influência, criatividade e facilidade de integração no grupo representam um contributo importante na gestão da equipa do projeto (Project Management Institute, 2008).

No campo da literatura das empresas familiares ainda existem lacunas na identificação de instrumentos específicos de formação, aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de capacidades e alcance da credibilidade e legitimidade da geração seguinte (Mazzola *et al.*, 2008). A maioria dos autores concordam que a ferramenta de treino mais utilizada para a aprendizagem e integração da próxima geração é a mentoria (Dyck *et al.*, 2002; Le Breton-Miller *et al.*, 2004 *apud* Mazzola *et al.*, 2008). Apesar de a mentoria ser recomendada como importante para o desenvolvimento do sucessor, o problema reside no facto de saber se é mais eficaz quando feita pelo antecessor ou por outra parte. A mentoria parental tem sido desencorajada devido à interferência entre

os papéis profissionais e pessoais (Bork, 1986; Nelton, 1986; Ward, 1987 *apud* Handler, 1994). Contudo também tem sido altamente incentivada como a maneira mais indicada de transmitir conhecimento do antecessor ao sucessor (Danco, 1982 *apud* Handler, 1994). Numa perspectiva abrangente, o treino inclui todas as atividades para melhorar as competências dos membros da equipa e pode ser formal ou informal (Calder, 1961 *apud* Handler, 1994). Através de métodos planeados que incluem o próprio treino, formação, trabalho com a orientação de outro membro e também a mentoria (Project Management Institute, 2008).

Relativamente às atividades de construção da equipa, estas têm como objetivo ajudar os membros da equipa a trabalhar juntos e com eficácia. A comunicação e as atividades informais podem ajudar a desenvolver a confiança e estabelecer bons relacionamentos de trabalho. O desenvolvimento do ambiente de equipa, pressupõe lidar com os problemas e estimular a mesma a trabalhar de forma colaborativa para discutir e solucionar os problemas. Numa sua pesquisa Mazzola *et al.* (2008) concluíram que em muitos dos casos, os entrevistados sugeriram que a comunicação e partilha de conhecimentos entre as partes interessadas internas e externas, facilitam a aquisição de conhecimentos, desenvolvimento e consolidação da equipa. Para isso é necessário gerir conflitos com eficácia, promover confiança e comunicação aberta entre os membros da equipa e, acima de tudo, proporcionar uma boa liderança. Para Skipper e Bell (2008) as habilidades de liderança devem ser ensinadas e desenvolvidas, pois o papel da liderança no desenvolvimento da equipa potencia o desempenho eficaz da gestão dos recursos humanos e do planeamento da sucessão (Dainty *et al.*, 2005).

No que concerne ao estabelecimento da equipa, o PMBOK® esclarece que esta passa por fases como a formação, o conflito, o acordo, o desempenho e a dispersão. Na fase de formação os membros são informados dos seus papéis e responsabilidades formais, tendendo a ser independentes e a não estarem tão abertos nesta fase. Na fase de conflito a equipa começa a considerar o trabalho, as decisões e a abordagem, contudo, se os membros da equipa não colaborarem e estiverem recetivos a ideias e diferentes pontos de vista, o ambiente poderá deteriorar-se. Na fase de acordo, os hábitos e comportamentos de trabalho são de apoio à equipa, desenvolvendo-se uma confiança mútua. Na fase de desempenho a equipa funciona como uma unidade coesa, onde os membros solucionam os problemas com segurança e eficácia. A fase de dispersão representa a conclusão do trabalho em equipa (Project Management Institute, 2008).

O estabelecimento das regras básicas tem como função definir as expectativas de forma clara sobre o comportamento aceitável dos membros da equipa do projeto. O compromisso com diretrizes transparentes reduz desde o início os equívocos no entendimento e aumenta as hipóteses de sucesso. O benefício de partilhar uma visão clara para a empresa familiar ajuda a estabelecer relações mais próximas com as partes interessadas (Mazzola *et al.*, 2008) e a discussão das regras básicas permite que os membros da equipa descubram quais valores que são importantes para os outros, deste modo a responsabilidade pela aplicação das regras definidas é partilhada por todos

os membros da equipa (Project Management Institute, 2008). Confirmando esta ideia, a literatura sobre as empresas familiares sugere que o alinhamento da próxima geração com as partes interessadas existentes baseia-se na comunicação e no acordo com a família sobre as questões críticas de negócios (Habbershon e Astrachan, 1996 *apud* Mazzola *et al.*, 2008).

As reuniões de grupo envolvem a colocação dos membros da equipa do projeto, no mesmo local físico para aprimorar a capacidade de atuação em equipa (Project Management Institute, 2008).

As últimas ferramentas e técnicas são o reconhecimento e a recompensa, estes são importantes e têm como objetivo promover o desempenho desejável. A motivação aumenta quando o valor das pessoas é reconhecido na organização e quando este valor é demonstrado pelas recompensas que recebem. De uma forma geral, a recompensa monetária é considerada como tangível e viável, no entanto as recompensas intangíveis também são eficazes. A maioria dos membros da equipa de projetos são motivados por uma oportunidade para crescer ou obter realizações. O reconhecimento público do bom desempenho cria deste modo um reforço positivo (Project Management Institute, 2008).

Segundo a Figura 2.9, as saídas resultantes do desenvolvimento da equipa do projeto são as avaliações do desempenho da equipa e as atualizações nos fatores ambientais da empresa. Dado que o processo formal de desenvolvimento da carreira principalmente ao nível do sucessor deve envolver avaliação de desempenho (Handler, 1994). As avaliações do desempenho da equipa têm como objetivo aferir se estratégias e atividades utilizadas no desenvolvimento da equipa são eficazes no aumento do desempenho da equipa, e conseqüentemente na probabilidade de cumprir os objetivos. Como resultado da avaliação do desempenho geral da equipa, podem ser identificadas melhorias ou mudanças necessárias para melhorar o desempenho da equipa como o treino, a orientação, a mentoria, ou a assistência. As atualizações nos fatores ambientais da empresa surgem como resultado do processo de desenvolvimento da equipa do projeto (Project Management Institute, 2008).



Figura 2.9 - Desenvolvimento da equipa de projeto

(Adaptado de PMI, 2008)

2.4.2. Gestão da equipa de projeto

Durante o processo de sucessão, o envolvimento contínuo dos antecessores e dos sucessores faz aumentar o conflito na empresa familiar (Davis e Harveston, 1999; *apud* Mitchell *et al.*, 2009). As principais fontes de conflito na sucessão da empresa familiar estão relacionadas com dinheiro, quotas, liderança, posições e poder (Bentayou, 1999; *apud* Mitchell *et al.*, 2009). Podendo mesmo surgir devido a diferenças não resolvidas entre familiares, problemas de comunicação, expectativas diferentes, confusão de papéis e incapacidade de mudar os mesmos (Freudenberger *et al.*, 1989; *apud* Marshall *et al.*, 2006). A moderação da relação entre antecessor e sucessor pode ser a base de sustentação do relacionamento entre ambos (Mitchell *et al.*, 2009). Deste modo, os mecanismos de gestão de conflitos e os processos de liderança cooperativa podem ser bastante úteis no planeamento formal da sucessão (Marshall *et al.*, 2006).

Com ênfase particular na comunicação, gestão de conflitos, negociação e liderança. O processo de gestão da equipa do projeto envolve uma combinação de capacidades usadas para acompanhar o desempenho dos membros da equipa, resolver questões e gerir mudanças para otimizar o desempenho. A equipa de gestão do projeto deve observar os comportamentos das partes interessadas, gerir os conflitos, resolver questões e avaliar o desempenho dos membros da equipa. Como resultado da gestão da equipa as solicitações de mudanças são postas em prática, o plano de recursos humanos é atualizado, as questões são resolvidas e as lições aprendidas são adicionadas à base de dados da organização (Project Management Institute, 2008).

De acordo com a Figura 2.10, as entradas requeridas são as designações do pessoal do projeto, o plano de gestão do projeto, as avaliações do desempenho da equipa e os relatórios do desempenho da equipa (Project Management Institute, 2008). As designações do pessoal da equipa fornecem documentação que inclui a lista de membros da equipa do projeto. O plano de gestão do projeto fornece o plano de gestão dos recursos humanos que inclui os papéis e responsabilidades. As avaliações do desempenho da equipa, quer sejam formais ou informais, podem ajudar a adotar soluções para os problemas, melhorar a comunicação, abordar os conflitos e melhorar a interação da equipa. Os relatórios de desempenho fornecem documentação sobre a situação atual do projeto em comparação com as previsões (Project Management Institute, 2008).

Como ferramentas e técnicas utilizadas na gestão da equipa do projeto o PMBOK® sugere as conversas e observação, as avaliações do desempenho do projeto, a gestão de conflitos, o registo de questões e as habilidades interpessoais dos membros da equipa (Project Management Institute, 2008).

A observação e as conversas são usadas para manter o contato com o trabalho e as atitudes dos membros da equipa do projeto, deste modo é possível ter perceção do progresso do projeto (Project Management Institute, 2008).

Para efetuar a análise do desempenho é necessário que as partes interessadas tenham o conhecimento necessário e determinem os meios para melhorá-lo (Maloney, 1997). As avaliações

do desempenho do projeto consistem no esclarecimento dos papéis e responsabilidades, *feedback* construtivo para a equipa, desenvolvimento de planos de treino individuais e estabelecimento de metas específicas para o futuro. A necessidade das avaliações do desempenho depende da duração e complexidade do projeto, da política organizacional, da quantidade e qualidade da comunicação (Project Management Institute, 2008).

No que concerne à capacidade para resolver crises de forma positiva, as famílias fortes têm a capacidade de resolver os problemas e podem até encontrar aspetos positivos, mesmo nas situações mais difíceis. Estando preparadas para identificar os momentos de crise e enfrentar os problemas (Vallejo, 2011). No entanto, estes casos nem sempre se verificam, quando os assuntos sobre a sucessão são evitados ou são tratados através da competição o resultado pode ter um efeito negativo (Marshall *et al.*, 2006). Na literatura sobre as empresas familiares a gestão de conflitos identificou cinco estilos de conflito: a colaboração, o compromisso, a acomodação, a competição, e a retirada (Thomas e Kilmann, 1974 *apud* Marshall *et al.*, 2006). De acordo com o PMBOK® (2008) os conflitos são inevitáveis e devem ser abordados atempadamente, com privacidade, através de uma abordagem direta e colaborativa. A definição de regras básicas para a equipa, as normas de grupo bem como o planeamento das comunicações e clara definição de papéis, podem reduzir a quantidade de conflitos. Partindo do pressuposto que o conflito é natural e carece de uma busca de alternativas. Ao encontro da literatura sobre conflitos em empresas familiares, o PMBOK® (2008) refere seis técnicas para resolver conflitos. A retirada, a acomodação, a negociação, a imposição, a colaboração e o confronto.

O registo das questões é também uma das ferramentas e técnicas necessárias na gestão da equipa de projeto, dado que sempre surgem questões, a documentação ajuda a acompanhar os responsáveis pela resolução das questões (Project Management Institute, 2008).

A última ferramenta é o uso das capacidades interpessoais, pois quando as partes interessadas têm estas competências necessárias, o processo de sucessão é facilitado (Marshall *et al.*, 2006). Quanto maior for a capacidade cognitiva do sucessor, melhor será o poder de decisão (Mitchell *et al.*, 2009). Além dos sucessores, também os proprietários das empresas familiares devem prestar uma atenção particular às questões de qualidades dos relacionamentos (Morris *et al.*, 1997). O uso das qualidades interpessoais requer uma combinação de capacidades técnicas, humanas e conhecimentos para analisar situações e interagir de forma apropriada com os membros da equipa. Porque a liderança é importante, as empresas familiares devem promover as práticas de liderança que potenciem o envolvimento dos principais interessados (Marshall *et al.*, 2006). As capacidades de liderança, são particularmente importantes para comunicar a visão e inspirar a equipa a alcançar o sucesso. A capacidade de persuasão e articulação clara dos pontos e posições para abordar questões importantes e alcançar acordos, mantendo a confiança mútua são também essenciais para o êxito (Project Management Institute, 2008).

Conforme se pode ver na Figura 2.10, as saídas resultantes da gestão da equipa de projeto são as atualizações dos fatores ambientais da empresa, dos ativos de processos organizacionais, do plano de gestão do projeto e as solicitações de mudanças. As atualizações nos fatores ambientais da empresa incluem os comentários para as avaliações de desempenho. As atualizações dos ativos de processos organizacionais incluem a documentação das lições aprendidas os modelos e processos dos padrões da empresa. As solicitações de mudanças podem incluir ações preventivas para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos problemas antes que os mesmos ocorram. Por fim, surgem as atualizações no plano de gestão da equipa de projeto (Project Management Institute, 2008).



Figura 2.10 – Gestão da equipa de projeto

(Adaptado de PMI, 2008)

2.4.3. Distribuição das informações

O esclarecimento das questões relacionadas com a sucessão da empresa familiar pressupõe comunicação e informação. Tipicamente, mais de metade dos proprietários consideram que os critérios da sucessão devem ser especificados por escrito (Motwani *et al.*, 2006 *apud* Pardo-del-Val, 2009). A utilidade do processo de distribuição das informações prende-se precisamente com a entrega das informações necessárias às partes interessadas. Dado que este processo é executado durante todo o ciclo de vida do projeto a implementação do plano de gestão das comunicações torna-se importante. Para efetuar a distribuição eficaz das informações podem ser utilizadas diversas técnicas, tais como a escolha dos meios de comunicação, técnicas de gestão de reuniões e de apresentação (Project Management Institute, 2008). Argumentando sobre a importância da distribuição de informação, McGowan (2007) afirma que a existência de expectativas e planos dos proprietários sem que essas informações e expectativas sejam informadas, é uma das razões principais que leva as empresas familiares a não passarem para a próxima geração.

O PMBOK® solicita como entradas necessárias para o processo de distribuição das informações, o plano de gestão das comunicações e os ativos de processos organizacionais. O plano

de gestão das comunicações tem como função fornecer os requisitos das comunicações, por seu lado, os ativos de processos organizacionais providenciam todas as informações anteriores sobre políticas, procedimentos e orientações relativas à distribuição de informações; modelos, informações históricas e lições aprendidas (Project Management Institute, 2008).

Para a distribuição das informações, as ferramentas e técnicas utilizadas são os métodos de comunicação e as ferramentas de distribuição de informações. Os métodos de comunicação podem incluir reuniões, conferências e conversas por computador. As ferramentas de distribuição de comunicações podem ser a distribuição de documentos impressos, ferramentas de conferência e comunicação, como o *e-mail*, telefone e reuniões via *Internet* (Project Management Institute, 2008). Também Lewis B. (2000) refere que a implementação dos sistemas de informação pode ser feita através de relatórios ou até mesmo de reuniões semanais com as partes interessadas.

Conforme se pode ver na Figura 2.11, as saídas do processo de distribuição das informações, incluem mas não se limitam a notificações das partes interessadas, relatórios, apresentações, *feedback* das partes interessadas e documentação das lições aprendidas (Project Management Institute, 2008).



Figura 2.11 – Distribuição das Informações

(Adaptado de PMI, 2008)

2.4.4. Gestão das expectativas das partes interessadas

A gestão das expectativas das partes interessadas é o processo utilizado na comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades, além de solucionar as questões à medida que ocorrem (Project Management Institute, 2008). Esta gestão dos requisitos dos antecessores, sucessores e restantes partes interessadas envolve a comunicação dirigida às partes interessadas para influenciar as suas expectativas, bem como abordar as preocupações e solucionar as questões (Project Management Institute, 2008). Isto implica negociar e influenciar os desejos para alcançar e manter as metas do projeto de sucessão. Alguns autores sugerem que, quando o sucessor tem um forte desejo de assumir o controlo da empresa da família, sentindo-se confiante, feliz e orgulhoso por trabalhar na empresa onde tem oportunidades mais desafiantes do

que noutra empresa, então encara essa missão de forma gratificante e emocionante (Breton-Miller *et al.*, 2004). Desta forma, o sucessor desenvolve um grande comprometimento e esforço para com a empresa familiar (Breton-Miller *et al.*, 2004). Este nível de expectativas pode ser contra argumentado pelas expectativas dos antecessores, dada a grande influência que estes têm sobre a cultura e os processos da empresa, além da sua resistência ao deixarem o controlo (Kets de Vries, 1985; Schein, 1983 *apud* Cabrera-Suarez, 2005). Esta resistência do antecessor pode ser devida à idiossincrasia com a empresa, mas também com a falta de outros interesses, receio da reforma, ou incapacidade de encarar novas etapas (Handler, 1994). Para o antecessor, quando o sucessor é desinteressado, inexperiente, ou pouco capacitado, o planeamento da sucessão pode até fazer pouco sentido (Handler, 1994). Para esse efeito o PMBOK® sugere que deve ser feita uma abordagem das preocupações que ainda não se tornaram questões, geralmente relacionadas com a prevenção de futuros problemas, dado que essas preocupações precisam de ser reveladas e analisadas e os riscos precisam de ser avaliados. Os benefícios são esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas. Deste modo a gestão das expectativas das partes interessadas permite aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, garantindo que as partes interessadas entendam os benefícios e os riscos (Project Management Institute, 2008).

Conforme se pode ver na Figura 2.12, as entradas do processo de gestão das expectativas das partes interessadas são o registo das partes interessadas, a estratégia para gestão das partes interessadas, o registo das questões além dos ativos de processos organizacionais (Project Management Institute, 2008). O registo das partes interessadas é uma lista das partes interessadas usada para garantir que todas as partes interessadas sejam incluídas nas comunicações. Pois ao nível da interação pessoal, a falta de comunicação bem como a falta de confiança pode confundir o processo de sucessão (Handler, 1994). Após o entendimento das metas e dos objetivos das partes interessadas deve ser definida uma estratégia para a gestão das mesmas, usando o registo das questões para facilitar a comunicação e garantir um entendimento comum das questões (Project Management Institute, 2008).

As ferramentas e técnicas utilizadas na gestão das partes interessadas são os métodos de comunicação anteriormente identificados no plano de gestão das comunicações, as qualidades interpessoais, e as qualidades de gestão. As qualidades interpessoais incluem o estabelecimento de confiança, a solução de conflitos, a escuta ativa e a superação da resistência à mudança. As capacidades de gestão mencionadas são a negociação, a capacidade de comunicar em público e as capacidades de escrita e apresentação (Project Management Institute, 2008).

O resultado das saídas da gestão das expectativas das partes interessadas são principalmente atualizações, quer nos ativos de processos organizacionais, nos documentos projeto que contêm a estratégia para gestão das partes interessadas, no registo das partes interessadas e questões (Project Management Institute, 2008).

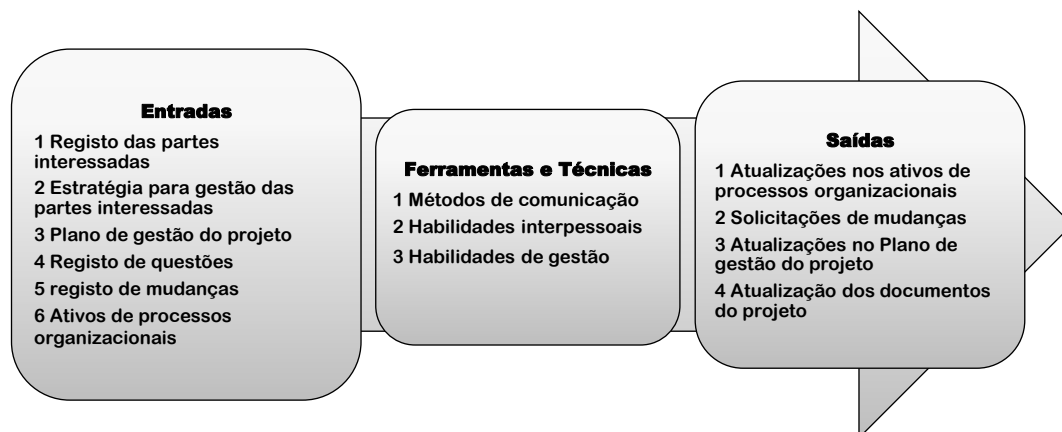


Figura 2.12 – Gestão das Expectativas das Partes Interessadas

(Adaptado de PMI, 2008)

2.5. Gestão das Operações em Empresas de Construção Familiares

O conceito de empresa familiar fornecido pela Comissão Europeia assenta em três círculos com elementos essenciais: a família, os negócios e a propriedade (Tagiuri e Davis, 1982 *apud* European Commission, 2009). É a gestão do equilíbrio entre os objetivos pessoais, os objetivos do negócio e da família que permite a continuidade das empresas familiares (Rosenblatt *et al.*, 1985 *apud* Vallejo, 2011). Frequentemente a questão de lidar e gerir os três sistemas, de propriedade, família e negócio, origina uma confusão entre os valores e regras que regem a família e os valores e regras que regulam o negócio (Handler, 1990 *apud* Vera e Dean, 2005). A concordância ou discordância sobre estes valores e regras, pode mesmo gerar conflitos sobre questões como os papéis a desempenhar, o dinheiro ou a lealdade (Hollander e Bukowitz, 1990 *apud* Vera e Dean, 2005).

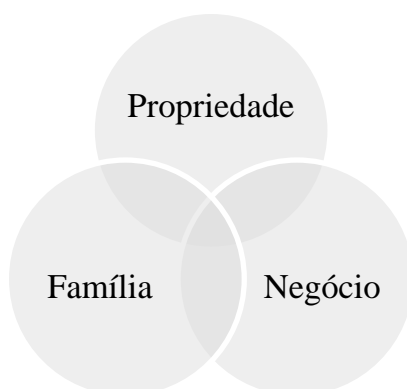


Figura 2.13- Modelo dos “3 círculos” das empresas familiares

(Adaptado de Tagiuri e Davis, 1982; *apud* European Commission, 2009)

“Em Portugal, estima-se que entre 70 a 80% das empresas sejam de natureza familiar, e que contribuam para 60% do emprego e 50% do Produto Interno Bruto” (Familiares, 2008a). “As EFs do século XXI vão ser o motor de relançamento económico das nossas economias, gerarão emprego e riqueza” (Familiares, 2008a). Os dados disponíveis apontam que em alguns países as empresas familiares estão presentes nos setores tradicionais do mercado, nos quais a indústria da construção se insere (KMU Forschung Austria, 2008). Especificamente pelo menos 40% de toda as empresas familiares estão concentrados em três setores: manufatura, construção e grossista (FBN International, 2008 *apud* KMU Forschung Austria, 2008). Em concreto, no caso de Portugal, as empresas familiares do setor da Construção representam 9% do total de associados das Empresas Familiares (Familiares, 2008b).

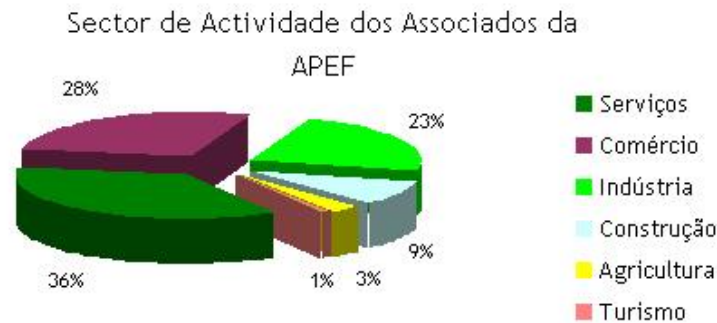


Figura 2.14- Setor de atividade dos Associados das Empresas Familiares

(Adaptado de Empresas Familiares, 2008b)

Além de fornecerem um importante contributo para o crescimento económico e criação de riqueza no mundo (Basu, 2004, Morck e Yeung, 2004; Astrachan e Shanker, 2003; Ibrahim *et al.*, 2001; Birley *et al.*, 1999 *apud* Van, 2009), encontrando-se presentes em todo o espectro dos setores da economia (Poutziouris e Chittenden, 1996 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Constituem-se como importante fonte de desenvolvimento e transferência de talento, liderança e empreendedorismo entre gerações (Poutziouris, 2001 *apud* Pyromalis e Vozikis, 2009). Devido ao impacto que as empresas familiares têm nas economias, a sua sobrevivência pode inclusive ser vital às próprias economias (Venter *et al.*, 2005).

Para além do facto de lidarem continuamente com os mesmos problemas de todas as outras empresas no mercado, as EFs têm desafios específicos. Segundo as Empresas Familiares (2008c), os maiores desafios que se colocam às EFs são a sua gestão, o modelo de liderança para estas empresas e, finalmente, a sucessão de uma geração para a seguinte. Contudo, mesmo que sejam bem-sucedidas na gestão das operações correntes, as EFs devem ainda superar o obstáculo mais significativo que as caracteriza: a continuidade do negócio entre gerações. Deste modo, o

futuro de cada EF depende da capacidade dos proprietários superarem os desafios de negócios com sucesso, gerindo os laços familiares através das gerações. A maioria das empresas familiares lida com objetivos de negócios concretos, e simultaneamente com muitos objetivos familiares incertos. Apesar das inúmeras variáveis em termos de pessoas e valores envolvidas nas empresas familiares, o objetivo da continuidade surge ainda assim como uma ideia consensual entre os membros da família dado que a maioria das partes interessadas pretende que o negócio se mantenha na família. É por isso que o principal tema estudado na literatura sobre as empresas familiares tem sido a sucessão (Aronoff, 1998; Bird *et al.*, 2002; Dyer e Handler, 1994; Dyer e Sánchez, 1998; Handler, 1994; Sharma, 2004; Zahra e Sharma, 2004 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Pelo facto de a sucessão e a empresa familiar estarem intimamente ligadas, empresa familiar é aquela que consegue efetivamente passar o controlo e a gestão à próxima geração da família (Ward, 1987 *apud* Handler, 1994).

2.5.1. Sucessão em Empresas de Construção Familiares

O tema da sucessão em empresas familiares vem desde há alguns anos a receber a atenção do campo da literatura. Tratando-se da questão mais importante que a maioria das empresas familiares enfrentam (Handler, 1994). Existem duas ideias base subjacentes à sucessão: a primeira é que a sucessão resulta de algum tipo de instabilidade, a segunda é que a sucessão é inevitável para as empresas (Grusky, 1960 *apud* Giambatista *et al.*, 2005). De forma mais concisa, Sharma *et al.* definem a sucessão como "*as ações e eventos que levam à transição da liderança de um membro da família para outra nas empresas familiares*" (2001) *apud* (Vera e Dean, 2005). Noutra perspectiva, a sucessão pode ser definida como a passagem de controlo mantendo resultados positivos e garantindo a viabilidade última da empresa, ou também como sendo simplesmente a satisfação das partes interessadas com o próprio processo de sucessão (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Dyer, 1986; Handler, 1990; Morris *et al.*, 1997; Sharma *et al.*, 2001 *apud* Breton-Miller *et al.*, 2004).

A justificação para a importância da sucessão pode mesmo ser traduzida em números. A estimativa é que sete em cada dez empresas familiares não conseguem passar para a segunda geração, e apenas uma em cada dez chega à terceira (Lewis, 1999). Existem mais autores que corroboram estas estatísticas, sugerindo que das empresas familiares em processo de sucessão, apenas 30% sobrevivem à primeira geração, aproximadamente 15% chegam à terceira geração, e menos de 3% atingem a quarta geração (Kets de Vries, 1993; Ward, 1987 *apud* Vera e Dean, 2005). As empresas do setor da construção não fogem a esta regra (Lewis, 1999).

As empresas familiares podem ser atingidas por uma série de problemas levando à sua extinção, mas a principal causa de término destas empresas deve-se ao falhanço no processo de sucessão (Ibrahim e Ellis, 2004; Kets de Vries, 1996 *apud* Van, 2009), resultado de um planeamento de sucessão inadequado ou muitas vezes inexistente (Van 2009). Contudo os proprietários e os

consultores de gestão de empresas familiares de Engenharia Civil reconhecem que o maior erro que cometem é esperar demasiado tempo para iniciar o processo de sucessão (Fairweather, 2000).

2.5.2. Planeamento e Gestão da Sucessão

“A sucessão é um processo, não um acontecimento” (Chittoor e Das, 2007).

A sucessão é um assunto que requer a análise de vários prismas e não acontece de forma espontânea, trata-se de um processo que deve ser posto em prática para transferir a liderança do antecessor para o sucessor (Sharma *et al.*, 2003). Envolve inúmeros aspetos, como a família, o antecessor, o sucessor, a gestão e os sistemas de propriedade (Handler, 1994). Na maior parte dos casos a sucessão de pais para filhos continua a ser uma prática histórica (Smith e Amoako-Adu, 1999). Implica o reajuste das relações familiares, a redistribuição dos padrões de influência, a alteração da gestão de longa data assim como a repartição da propriedade (Handler, 1994).

No que diz respeito envolvimento da família no processo de sucessão, esta pode influenciar significativamente a sucessão na empresa familiar (Lansberg, 1988 *apud* Handler, 1994). No que concerne à sucessão da propriedade, pode ser definida como o processo de decisão, comunicação e implementação de um plano com a intenção de transferir a propriedade, ou seja, de quotas ou de bens da empresa familiar, para a próxima geração (Cohn, 1992 *apud* Van, 2009).

Tipicamente o planeamento é um aspeto central ao tema da sucessão em empresas familiares, sendo definido de forma consensual como o processo através do qual os donos das empresas planeiam a passagem do negócio para a próxima geração, desempenhando assim, um papel vital na sobrevivência das empresas (Department for Business Enterprise e Regulatory Reform, 2004; Martin *et al.*, 2002; Rothwell, 2001 *apud* Ip, 2009). Quando se aborda o planeamento da sucessão em empresas familiares, torna-se crucial mencionar o planeamento do processo de sucessão e o planeamento da transmissão dos bens e capital. Contudo, nesta investigação o principal foco de incidência é o planeamento e a gestão do processo de sucessão. O planeamento e a gestão do processo de sucessão carecem de tempo. Alguns autores afirmam que o planeamento tem início na identificação dos potenciais candidatos (Hor *et al.*, 2010), outros afirmam que tem início nos procedimentos para a seleção do sucessor, desenvolvimento e treino do sucessor (Morris *et al.*, 1997 *apud* Chittoor e Das, 2007). No entanto a seleção e preparação do sucessor pode mesmo ocorrer alguns anos antes da transferência efetiva de poder (Naveen, 2006). Depois de se elaborar o planeamento da sucessão, a equipa de planeamento deve também criar o plano de gestão para implementá-lo, sendo que estes planos devem ficar por escrito (Francis, 1993). Em resumo, os componentes essenciais do planeamento da sucessão são os objetivos, as regras básicas e os responsáveis, ou seja, “o quê”, “como” e “quem”.

Quando bem elaborado, o plano de sucessão pode aumentar a probabilidade de colaboração entre as partes interessadas e aumentar a satisfação com o processo de sucessão (Dyck *et al.*, 2002 *apud* Sharma *et al.*, 2003).

2.6. Fatores de impacto positivos e negativos na sucessão de empresas familiares

O planeamento da sucessão em empresas familiares ignora frequentemente o contributo da motivação do sucessor para a continuidade das empresas familiares (Griffeth *et al.*, 2006). Na literatura existe uma variedade de estudos e modelos apresentados para dar resposta a este problema. Le Breton-Miller *et al.* (2004) apresentaram um modelo integrado de sucessão efetiva na empresa familiar, que inclui a motivação do sucessor e além de outras perspetivas. Sharma *et al.*, (2003) elencaram os fatores preditivos de satisfação com o processo de sucessão. Posteriormente, Sharma e Irving (2005) formularam proposições sobre os antecedentes e consequências dos tipos de compromisso do sucessor para com a empresa familiar (Griffeth *et al.*, 2006). Stavrou e Swiercz propuseram um modelo sobre as intenções dos filhos para participarem na empresa da família, com enfoque nos negócios, relações pessoais e condições de mercado (1998, Griffeth *et al.*, 2006). Por seu lado, Cabrera-Suárez (2005) decidiu analisar duas proposições que abordam a formação e o compromisso dos sucessores.

Pelo facto de a geração dos sucessores ter tido menos atenção da literatura sobre sucessão em comparação com as etapas do próprio processo de sucessão. Griffeth *et al.* (2006) procederam a uma revisão exaustiva da literatura sobre empresas familiares, para determinarem os fatores que levam os sucessores a deixarem estas empresas. Para isso, compilaram e sintetizaram em dimensões os fatores que podem afetar a decisão do sucessor permanecer ou sair da empresa. Assim, elaboraram a classificação dos fatores, através de uma divisão em quatro dimensões de fatores determinantes da literatura sobre sucessão. Este enquadramento dos fatores que são considerados positivos ou negativos por outros autores proporciona uma visão compreensível e estruturada desta temática.

2.6.1. Dimensão da relação antecessor – sucessor

- **Fatores Negativos**

A confiança e a comunicação entre os membros da família têm uma forte influência no processo de sucessão (Barnes e Herschon 1976; Brokaw 1992; Dyer 1986; Kets de Vries 1993 *apud* Pardo-del-Val, 2009). Quando algumas premissas essenciais na relação entre sucessor e sucessor não são cumpridas, o processo de sucessão pode ser posto em risco. De acordo com um

estudo de Morris *et al.* (1997), os problemas no seio da família foram o principal fator que levou ao fracasso de 60% das sucessões estudadas (Pardo-del-Val, 2009).

No contexto das empresas familiares a relação entre antecessor e sucessor assume particular importância (Griffeth *et al.*, 2006), e é caracterizada por uma certa ambivalência (Cabrera-Suarez, 2005). Na medida em que o antecessor representa o papel de patrão e o papel parental. Deste modo, uma das principais questões na literatura sobre sucessão em empresas familiares são os conflitos entre antecessor e sucessor (Le Breton-Miller *et al.*, 2004 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Alguns autores afirmam que para além da questão do poder, também a questão de deixar o controlo da empresa familiar pode ser fonte de conflito. Muitos dos antecessores veem as suas empresas como uma extensão de si mesmos que pretendem controlar inteiramente (Dyer, 1986; Lansberg, 1999 *apud* Sharma *et al.*, 2003). Pelo facto de terem dedicado uma parte significativa das suas vidas e carreiras na construção das suas empresas, alguns destes antecessores encaram a possibilidade de mudança e transição como difícil ou até mesmo assustadora. Pois receiam a perda de poder, estatuto ou identidade pessoal (Sharma *et al.*, 2003).

A necessidade de realização e de poder acompanhada de um desejo de imortalidade e um sentimento de indispensabilidade em relação à empresa (Handler, 1994), leva frequentemente a que o antecessor não se queira retirar. Deste modo, é frequente o conflito surgir quando o sucessor não se aposenta definitivamente (Jonovic, 1982 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Esta relutância dos antecessores em abdicarem do papel do poder, saindo inclusive da reforma quando algo corre mal, leva a que a tentativa dos sucessores de assumirem o controlo possa resultar em conflitos e frustração (Alcorn, 1982 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). No caso de o antecessor não se encontrar preparado para passar o controlo, a sucessão e a satisfação do sucessor podem ficar comprometidas (Griffeth *et al.*, 2006).

Outra fonte de frustração durante o sucesso de sucessão pode surgir quando o antecessor sente que o sucessor ainda não está pronto para assegurar o futuro da empresa familiar e o sucessor detém o título de patrão, mas sem autoridade atribuída (Jonovic, 1982 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Existindo um sentimento por parte do sucessor, de que nunca lhe é concedida hipótese de provar o seu valor (Griffeth *et al.*, 2006). O mesmo acontece quando os antecessores retêm a influência nas decisões mesmo após a sucessão (Davis e Harveston, 1998 *apud* Mitchell *et al.*, 2009). Esta supervisão e envolvimento excessivo dos antecessores colocam em risco a motivação dos sucessores durante a sucessão (Mitchell *et al.*, 2009). De acordo com Lansberg (1988) *apud* (Breton-Miller *et al.*, 2004) a disposição do antecessor para se afastar e passar o controlo da empresa familiar também pode ser influenciada por dúvidas sobre as capacidades dos sucessores, e pode ser deteriorada por sentimentos de rivalidade e ciúme em relação ao sucessor. Potenciando uma desconfiança permanente nas competências e capacidades do sucessor (Breton-Miller *et al.*, 2004). Cadieux (2007) afirma que é precisamente durante o processo de sucessão que os antecessores apresentam resistência às decisões tomadas pelos sucessores. Motivo pela qual, a motivação

dos sucessores pode ficar em risco quando este é excessivamente criticado (Rosenblatt *et al.*, 1985 *apud* Griffeth *et al.*, 2006) e pressionado (Birley, 1986 *apud* Griffeth *et al.*, 2006) durante a sucessão. Gerando sentimentos de inferioridade por parte do sucessor (Dyer, 1986 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Além das críticas e pressões dos antecessores, também o pessimismo e a negatividade destes podem afetar os sucessores. Quando os antecessores manifestam pessimismo acerca da empresa familiar, a motivação dos sucessores na sucessão pode ficar comprometida (Griffeth *et al.*, 2006). O facto de os antecessores se mostrarem sobrecarregados e stressados, dificilmente leva a que os sucessores se motivem com a sucessão da empresa familiar (Breton-Miller *et al.*, 2004). Esta negatividade do antecessor pode mesmo levar o sucessor a procurar oportunidades de trabalho fora da empresa familiar (Jonovic, 1982 *apud* Griffeth *et al.*, 2006).

As personalidades do antecessor e sucessor também podem influenciar o processo de sucessão. Dado que são mais do que um produto das educações, podem determinar alguns comportamentos de liderança, principalmente nas empresas familiares em que os antecessores têm um grande impacto nas decisões (Miller *et al.*, 1982; Miller e Toulouse, 1986; Miller e Droge, 1986, *apud* Steier, e Breton-Miller, 2003). É muito provável que as diferenças de personalidades deem origem a conflitos, no entanto devem ser transformadas em virtudes que contribuam para melhorar a qualidade da gestão da empresa (Pardo-del-Val, 2009). Independentemente de outros fatores envolvidos, também as diferenças geracionais podem implicar que os antecessores e os sucessores tenham atitudes e expectativas divergentes para o processo de sucessão (Janjuha-Jivraj e Woods, 2002 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). As diferentes experiências profissionais e educacionais do antecessor e sucessor, podem influenciar a maneira do sucessor assumir o controlo da empresa negócio (Breton-Miller *et al.*, 2004). Dyer (1986) sugere que a discórdia pode resultar de diferentes estilos de gestão, enquanto os sucessores têm uma abordagem mais académica, os antecessores têm um estilo intuitivo de gestão (Griffeth *et al.*, 2006). Estas divergências podem advir das diferentes experiências de cada geração da empresa familiar. Para além dos diferentes estilos de gestão, as duas partes encontram-se em etapas de vida distintas, criando prioridades e perspetivas relativamente à empresa familiar (Venter *et al.*, 2005).

- **Fatores Positivos**

Um bom relacionamento entre antecessor e sucessor é fundamental para o sucesso (Handler, 1994). Para isso, Jonovic (1984) acredita que a isenção e a capacidade dos antecessores separarem os papéis de empresários e os papéis parentais é uma questão importante durante o processo de sucessão (Griffeth *et al.*, 2006). O apoio mútuo, comunicação aberta, fluente, e o estabelecimento de confiança (Harvey e Evans, 1995), também devem estar patentes para criar um círculo de confiança mútua (Pardo-del-Val, 2009). Quando sucessor ou antecessor alegam contrariedades nas ações ou palavras do outro, ambos sentem que não foram ouvidos (Sharma *et al.*, 2003). Esta

falta de clareza na comunicação resulta em potenciais conflitos (Sharma *et al.*, 2003). A confiança manifesta-se pela abertura e honestidade entre os membros da família, bem como na fiabilidade e integridade de um membro da família. Está associada a qualidades como a consistência, competência, justiça, responsabilidade, prestabilidade e benevolência (Morris *et al.*, 1997). A literatura sugere que a falta de comunicação, confiança e respeito mútuo dificultam o processo de sucessão (Barnes e Hershon, 1976; Davis e Tagiuri, 1989; Handler, 1990, 1992, Morris *et al.*, 1997 *apud* Dyck *et al.*, 2002). Frequentemente antecessores e sucessores têm dificuldade no diálogo e trabalho de equipa. Alguns autores sugerem que a confiança e o respeito entre o antecessor fundador e sucessor são essenciais para um relacionamento eficaz (Dyer, 1986; Handler, 1991 *apud* Griffeth *et al.*, 2006) e podem aumentar a motivação na sucessão (Dyck *et al.*, 2002).

Quando se estabelece uma cooperação harmoniosa através da confiança necessária entre antecessor e sucessor, aumentam as probabilidades de sucesso na sucessão (Sharma *et al.*, 2003). Alguns autores sugerem que a qualidade da relação entre antecessor e sucessor em termos de compreensão, admiração, comportamentos complementares e respeito mútuo são vistos como facilitadores do processo de formação do sucessor (Handler, 1989; Lansberg e Astrachan, 1994 *apud* Cabrera-Suarez, 2005). O incentivo para o sucessor participar nas decisões, bem como a atribuição de tarefas desafiantes ao sucessor, podem aumentar a sua motivação na sucessão (Griffeth *et al.*, 2006). Esta ideia salienta a importância da harmonia na relação entre antecessor e sucessor, desta forma estes intervenientes estão dispostos a apoiarem-se, a cooperarem e a partilharem informações (Venter *et al.*, 2005). Handler (1989, 1992) sugere que a participação do sucessor nas decisões importantes é a experiência positiva que o sucessor procura (Griffeth *et al.*, 2006). Os antecessores devem ser flexíveis em suficiente medida na partilha de informações e ideias, bem como devem aceitar e permitir explorar novos métodos de gestão (Venter *et al.*, 2005). Além de que devem tratar os sucessores como adultos, permitindo-lhes contribuir para a tomada de decisão (Venter *et al.*, 2005). Consistente com esta ideia, Cadieux (2007) afirma que quando os antecessores permitem que os sucessores tomem certas decisões e assumindo as consequências dessas decisões, é propositado. Pois só desta forma os sucessores podem entender as consequências das suas ações e decisões, ou seja, quando passam por essa experiência em primeira mão (Cadieux, 2007).

Mesmo após o processo de sucessão, muitos antecessores permanecem em contato com as suas empresas (Cadieux, 2007). Apesar de estarem oficialmente retirados, alguns antecessores reservam-se ao direito de opinar sobre as decisões estratégicas (Cabrera-Suarez, 2005). Para além do aconselhamento e apoio à nova gestão da empresa (Handler, 1989; Hugron, 1992; Hunt e Handler, 1999; Sonnenfeld, 1988 *apud* Cadieux, 2007), alguns antecessores mantêm cargos honorários (Hugron, 1992 *apud* Cadieux, 2007) ou ficam a pertencer à gerência (Handler, 1989; Hunt e Handler, 1999; St-Cyr e Richer, 2003 *apud* Cadieux, 2007). Desta forma, os antecessores podem

executar funções consultivas e de fiscalização durante o processo de sucessão e podem posteriormente assumir novos papéis após a sucessão (Handler, 1989 *apud* Cadieux, 2007).

2.6.2. Dimensão do contacto do sucessor com a empresa

- **Fatores Negativos**

Tipicamente os antecessores sobrepõem os papéis de entidade patronal e entidade parental, causando um efeito negativo quando os padrões de relacionamento da empresa transitam para o relacionamento familiar, e vice-versa (Rosenblatt *et al.*, 1985 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Quando o sucessor se queixa e aparenta estar desmotivado com a empresa familiar, a motivação do sucessor para participar na sucessão pode ficar negativamente afetada (Griffeth *et al.*, 2006). No entanto, a manifestação de entusiasmo sobre a empresa por parte dos antecessores é aconselhada e potencia o êxito na sucessão (Aronoff e Ward, 1992 *apud* Griffeth *et al.*, 2006).

- **Fatores Positivos**

Na sucessão da empresa familiar, o papel dos antecessores pode ser determinante na criação das condições que encorajem os sucessores a aprenderem pela experiência e desenvolverem auto confiança (Goldberg e Wooldridge, 1993 *apud* Cabrera-Suarez, 2005). Um estudo de Goldberg (1996) conclui que os sucessores que tiveram uma infância feliz, tiveram contato com a empresa mais cedo e começaram a trabalhar na empresa em idade precoce, foram eficazes na sucessão (Griffeth *et al.*, 2006). Alguns autores sugerem que o contato precoce com a empresa constitui uma experiência positiva para incentivar o sucessor a obter conhecimento prévio da empresa (Cabrera-Suarez, 2005). Desta forma o sucessor fica familiarizado com a natureza da empresa, com os funcionários e desenvolve competências específicas e necessárias para a atividade (Cabrera-Suarez, 2005). O processo de educação e socialização dos sucessores permite que os sucessores compreendam e interiorizem as normas, leis e visão orientadora da empresa. Sendo este o primeiro passo no processo de desenvolvimento das competências de liderança (Mumford *et al.*, 2000 *apud* Cabrera-Suarez, 2005). Também a responsabilização através da atribuição de tarefas, desafios e rotação de trabalho promovem o desenvolvimento das capacidades de liderança (Holt-Larsen, 1996; Mumford, 2000 *apud* Cabrera-Suarez, 2005). Estas experiências positivas encorajam a aceitação do sucessor, permitindo que conquiste credibilidade além de que fortalecem as relações comerciais (Barach *et al.*, 1988 *apud* Cabrera-Suarez, 2005). O desenvolvimento das competências de liderança do sucessor enquanto jovem, é necessário não só para que os sucessores sejam formados antes de se juntarem à empresa familiar, mas também para continuarem essa formação ao longo da carreira (Fiegenger, *et al.*, 1994 *apud* Cabrera-Suarez, 2005).

2.6.3. Dimensão do sucessor

- **Fatores Negativos**

No campo da literatura sobre sucessão em empresas familiares existem algumas características que estão intrinsecamente ligadas ao sucessor e que podem afetar a sua motivação no processo de sucessão. Alguns autores salientam o que os conflitos entre antecessor e sucessor podem ser devidos a diferenças geracionais (Dyck *et al.*, 2002). Prokesch (1986) avalia as diferenças em termos de tolerância ao risco, frequentemente os sucessores sentem que os 'veteranos' estão muito relutantes ao risco, enquanto a geração mais velha sente que os 'jovens' querem implementar planos e estratégias arriscadas além de demasiado rápidas (Dyck *et al.*, 2002). Esta imaturidade do sucessor pode ser devida a dependência excessiva ou rebeldia excessiva e pode levar a ambivalências e confusão (Kets de Vries e Miller, 1984, 1987 *apud* Miller *et al.*, 2003). Estes comportamentos podem afetar a estratégia e a estrutura de várias maneiras, a estagnação ou o abandono da sucessão, o consenso ou conflito compulsivo, acrescidos de intensa burocracia ou caos (Miller *et al.*, 2003). No seu estudo Dyck, Mauws, Starke, e Mischke (2002) encontram também evidências relativamente às capacidades e ambições dos sucessores. Estes autores encontraram fontes de múltiplos conflitos entre antecessor e sucessor. Do ponto de vista dos antecessores, as ambições dos sucessores excediam as suas capacidades ao mesmo tempo que estes sentiam a sua liberdade de desempenho posta em causa.

Outra fonte de desmotivação do sucessor no processo de sucessão pode estar relacionada com a riqueza herdada. O peso desta herança pode levar os sucessores a sentirem que têm o dever de provar o seu valor ou até mesmo a afastarem-se da empresa (Griffeth *et al.*, 2006). De acordo com esta ideia o sucessor é visto frequentemente como herdeiro do seu cargo apenas por direito de nascimento e não como alguém que o mereceu (Griffeth *et al.*, 2006). O resultado traduz-se em falta de auto estima e solidão, dando origem a sentimentos de culpa pela herança recebida, diminuindo a motivação com a sucessão (Griffeth *et al.*, 2006). Além disso, a culpabilização está também muitas vezes associada com a legitimidade do antecessor perante os outros empregados (Jonovic, 1982 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Em resumo, a motivação do sucessor da empresa familiar pode ficar afetada pela insegurança, culpa e falta de credibilidade para com os outros funcionários (Griffeth *et al.*, 2006)

- **Fatores Positivos**

A motivação do sucessor para assumir o controlo da empresa familiar é um fator importante que determina a satisfação com o processo de sucessão, bem como o futuro desempenho financeiro da empresa (Venter *et al.*, 2005). Esta motivação aumenta quando o sucessor detém posições significativas dentro da empresa e é informado acerca das decisões importantes (Jonovic, 1984 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Apesar de estas experiências serem consideradas positivas, as metas pessoais do sucessor fora do trabalho também devem ser satisfeitas pela condição de traba-

lhar na empresa familiar (Venter *et al.*, 2005). Necessitando do tempo livre suficiente para que a empresa familiar não limite a possibilidade do sucessor de fazer coisas fora do trabalho (Lea, 1991 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). A par destas condições, outros fatores que podem incentivar o sucessor a manter-se ou afastar-se da empresa são as compensações provenientes da empresa, estas englobam o gozo, a satisfação pessoal e a segurança financeira (Griffeth *et al.*, 2006). Alguns autores defendem que as condições financeiras favoráveis oferecidas pelos antecessores podem servir de fonte de motivação para os sucessores (Dumas *et al.*, 1995 *apud* Venter *et al.*, 2005). No entanto Silva (1997) *apud* Venter *et al.* (2005) não encontra nenhuma relação entre as recompensas da empresa e a motivação do sucessor para se manter na empresa. Afirmando que a motivação do sucessor está relacionada com o alinhamento dos interesses de carreira do sucessor e com as oportunidades proporcionadas pela empresa. Outros autores afirmam que a motivação do sucessor está relacionada com a dimensão da empresa, quanto maior a dimensão da empresa, maior a motivação do sucessor. Contudo estas conclusões podem estar relacionadas com as recompensas intangíveis e monetárias possibilitadas pelas empresas (Stavrou, 1999 *apud* Venter *et al.*, 2005).

Existem mais autores no campo da literatura que salientam outros pontos de vista. A dicotomia entre as elevadas aspirações dos sucessores e a tendência para preservarem a riqueza (Carney, 2005 *apud* Mitchell *et al.*, 2009). A ideia subjacente é que os sucessores tendem a ser motivados para protegerem o bem que possuem, mais do que procurarem outras oportunidades de trabalho (Mitchell *et al.*, 2009). Apesar de tudo, os sucessores devem-se juntar à empresa familiar pelas razões certas (Breton-Miller *et al.*, 2004). É importante que os antecessores não pressionem os sucessores para se juntarem à empresa e que proponham esta opção somente quando e em caso de os sucessores estarem interessados e qualificados (Breton-Miller *et al.*, 2004).

As experiências de trabalho fora da empresa, também são consideradas fatores que motivam o sucessor e são muitas vezes um caminho recomendado (Handler, 1994). A formação, a experiência no exterior, possibilidade de emprego e alternativas fora da empresa familiar ajudam a construir a auto confiança e a minimizarem as características desmotivadoras da herança (Lea, 1991 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). O desenvolvimento pessoal e alcance do sucesso fora da empresa confirmam o sucessor como um executivo competente e conferem uma perspetiva ampliada do meio da empresa (Barach *et al.*, 1988 *apud* Breton-Miller *et al.*, 2004). Desta forma é possível avaliar as capacidades e competências do sucessor com maior objetividade (Breton-Miller *et al.*, 2004). No seu estudo Breton-Miller *et al.* (2004) descobriram que um alto nível de preparação externa do sucessor teria um impacto positivo sobre os resultados da empresa da família. À exceção de Stempler (1988) que não encontra correlação significativa entre o nível de preparação do sucessor e um processo de sucessão com resultados positivos, a maioria dos estudos aponta para a existência de uma relação positiva entre a preparação do sucessor e o êxito da sucessão (Venter *et al.*, 2005). Posto isto, os sucessores que receberam formação, assistiram a cursos e seminários

ligados à empresa, e receberam orientação exterior à família, mostraram-se mais prontos e competentes para aumentar os resultados financeiros além de garantirem o desempenho contínuo da empresa (Breton-Miller *et al.*, 2004). Na preparação do sucessor a tutoria desempenha um papel importante (Dyer, 1986 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Pois o sucessor pode contar com a orientação e aconselhamento de um mentor independente à sucessão sem prejudicar o relacionamento com as outras partes ou danificar a reputação do sucessor dentro da empresa (Griffeth *et al.*, 2006).

Existem evidências consideráveis de que os sucessores em transições com êxito estão frequentemente bem preparados (Morris *et al.*, 1997; Weinstein, 1999 *apud* Venter *et al.*, 2005). O desenvolvimento das capacidades e competências do sucessor é uma das características mais importantes associadas às empresas que sobrevivem a uma transição de gerações (Ward, 1987; *apud* Venter *et al.*, 2005)

2.6.4. Dimensão da empresa

- **Fatores Negativos**

O êxito da sucessão relaciona-se com as características do próprio negócio que podem afetar as decisões dos sucessores relativamente à sucessão (Griffeth *et al.*, 2006). Na literatura existem evidências de que as características do trabalho e organização têm um impacto direto sobre as atitudes, tais como a satisfação e o compromisso que impulsionam o processo de sucessão (Griffeth *et al.*, 2006). As condições e oportunidades de emprego oferecidas pela indústria em que a empresa familiar se insere, podem levar a que o sucessor considere outras alternativas à empresa familiar (Hom e Griffeth, 1995 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). No caso de empresa apresentar um padrão de vida e trabalho muito exigente pode ter um efeito negativo, levando o sucessor a sentir-se aprisionado e a desejar fugir (Griffeth *et al.*, 2006). Além disso, os pré-requisitos para entrada na indústria como o conhecimento especializado também podem travar o processo de sucessão (Handler, 1994).

- **Fatores Positivos**

A falta de interesse na indústria da empresa familiar poderá influenciar a sucessão de forma negativa (Griffeth *et al.*, 2006). De acordo com alguns autores, os interesses de carreira do sucessor devem estar alinhados com as perspectivas oferecidas pela empresa (Venter *et al.*, 2005). Esta deve ser sólida financeiramente e deve proporcionar oportunidades de sucesso ao sucessor (Griffeth *et al.*, 2006). O comprometimento, a identificação para com os ideais da empresa e o estabelecimento de uma visão para a empresa também são fatores motivadores no processo de sucessão (Griffeth *et al.*, 2006). Esta oportunidade para o auto emprego e de ser o seu próprio patrão, é um incentivo para muitos dos sucessores (Griffeth *et al.*, 2006). Além de que os membros da família sentem que têm mais segurança no emprego dentro da empresa familiar (Alcorn, 1982 *apud* Griffeth *et al.*, 2006). Isto porque as empresas familiares proporcionam maiores

recompensas financeiras e de segurança para os membros da família, além de um estilo de vida mais flexível (Griffeth *et al.*, 2006). Quando os sucessores adquirem uma percepção intrinsecamente motivadora do área do negócio, esta está positivamente relacionada com a motivação para participar na sucessão (Griffeth *et al.*, 2006).

Para manterem o envolvimento dentro da empresa familiar, os sucessores necessitam de equilibrar os objetivos de carreira com as relações familiares e a participação na empresa da família. Alguns autores referem que durante este envolvimento, é melhor para os sucessores progredirem nos cargos dentro da empresa para ganharem experiência e desenvolverem a confiança dos membros da família (Breton-Miller *et al.*, 2004). Contudo, seja qual for o panorama os sucessores devem ter a liberdade de cometer os seus próprios erros para alcançarem os seus próprios resultados (Breton-Miller *et al.*, 2004). Consistentes com esta ideia, também Aronoff e Ward (1992) sugerem que a necessidade de o sucessor de cometer erros e aprender com essas experiências tem um impacto positivo sobre a motivação do sucessor. Em resumo, quanto maiores forem as recompensas e o compromisso com a perpetuação da empresa familiar como um valor da família, mais provável é que o sucessor tenha uma experiência sucessória positiva (Handler, 1994).

2.7. Considerações finais

Para dar resposta aos desafios da sucessão, a literatura sugere que devem ser criados mecanismos de regulação do processo e deve ser implementado um conjunto de boas práticas (European Commission, 2009). Desta forma a Gestão de Projetos apresenta-se como uma abordagem possível na gestão da mudança organizacional. Dado que é uma disciplina disseminada e reconhecida no setor da Construção. Disponibilizando um conjunto de boas práticas e ferramentas acessíveis para o planeamento e gestão do processo de sucessão.

Como tantas outras indústrias, a indústria da Construção Civil em Portugal também está exposta a esta problemática. Embora não existam dados concretos do número de empresas familiares do setor da construção em Portugal, as empresas familiares deste setor representam 9% do total de associados das Empresas Familiares (Familiares, 2008b). Constatando-se que não existem estudos específicos do setor que caracterizem ou deem resposta aos problemas colocado pela sucessão.

As empresas familiares são hoje em dia a forma empresarial mais presente em todo o mundo. Contribuindo em larga escala para o emprego e economia dos países. Estas empresas caracterizam-se pela existência de uma forte interação entre as componentes da empresa, da propriedade e da família. A propriedade da empresa engloba não só o capital social, os bens e produtos, mas também as pessoas, relações estabelecidas e principalmente as relações familiares. É encarada não como um ativo líquido, mas sim como uma propriedade que é desenvolvida e construída ao longo das gerações (European Commission, 2009).

Deste modo, verifica-se que a questão mais abordada na literatura sobre empresas familiares é a sucessão. Vista como o obstáculo mais importante que estas empresas têm de superar. Dado que uma grande percentagem destas empresas não chega a atingir a segunda geração e ainda menos empresas chegam à terceira. Existe uma alta taxa de insucesso na sucessão das empresas familiares. Pois envolve aspetos emocionais e profissionais sensíveis, ligados à transferência de propriedade e conhecimentos acumulados ao longo de gerações que devem ser cuidadosamente geridos (European Commission, 2009). Tratando-se, não de um evento único, mas de um processo que precisa de ser planeado atempadamente (European Commission, 2009).

3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

Neste capítulo é descrita a metodologia científica utilizada na realização deste trabalho, bem como os instrumentos de recolha de dados, sujeitos e procedimentos. Para dar resposta aos problemas de investigação, foram seguidos os seguintes passos da estratégia de investigação.

1. Revisão de Literatura, correspondente ao Capítulo 2 – Estado do Conhecimento.
 - Revisão de literatura sobre Gestão de Projetos
 - Revisão de literatura sobre sucessão em empresas familiares
2. Definição das Estratégias de Investigação, correspondente ao Capítulo 3 - Metodologia .
 - Definição da População e Amostra a inquirir
 - Elaboração de questionário sobre fatores de risco identificados na sucessão e processos da Gestão de Projetos para operacionalizar a sucessão
 - Envio de questionário à Amostra
3. Resultados, correspondente ao Capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados.
 - Análise de respostas recolhidas e tratamento dos dados estatísticos, recorrendo a ferramenta informática de estatística S.P.S.S. V.16.
 - Seleção dos processos da Gestão de Projetos para operacionalizar a sucessão, através dos resultados do questionário
4. Proposta de Metodologia, correspondente ao Capítulo 5 – Metodologia de boas práticas para operacionalizar a sucessão.
 - Contextualização da proposta de metodologia para operacionalizar a sucessão
 - Proposta de metodologias para operacionalizar a sucessão
 - Realização de entrevistas para validação externa da metodologia proposta
 - Análise da metodologia proposta
5. Conclusões e futuros campos de pesquisa, correspondente ao Capítulo 6 – Conclusões.

3.2. Definição das Estratégias de Investigação

Os principais métodos de investigação científica identificados por Reto e Nunes (1999) são os experimentais, causais comparativos, correlacionais, descritivos, compreensivos e históricos.

As investigações descritivas têm como objetivo caracterizar e fornecer uma visão sobre o estado atual do objeto de investigação. As hipóteses podem ser colocadas, dependendo da solidez da evidência teórica que existe sobre o fenómeno (Reto e Nunes, 1999). Frequentemente este método procura responder a questões que ainda não foram colocadas, ou ainda a recolher informação inexistente sobre um objeto específico de investigação, utilizando recolha de informação tipicamente quantitativa para caracterizar o objeto de estudo.

No que diz respeito a investigações compreensivas, o seu objetivo é analisar e perceber profundamente o objeto da investigação. Apresentam maior complexidade e visam estudar um fenómeno inserido num contexto. Apesar de neste tipo de investigação, a técnica de recolha de dados mais usual ser a análise documental (Yin, 1989 *apud* Reto e Nunes, 1999). É possível a realização de questionários e entrevistas para obtenção de dados (Casaca, 2009).

A decisão sobre a estratégia de investigação a utilizar após uma análise dos objetivos que se pretendem alcançar com este estudo é simultaneamente descritiva e compreensiva. Utiliza um método hipotético-indutivo, dado que parte de indicadores para se chegar a um modelo (Casaca, 2009).

3.2.1. Questionário

A justificação para a utilização de questionários prende-se com o facto de este método de recolha de informação permitir recolher mais opiniões, de resposta mais fácil e mais rápida comparativamente com outros métodos como as entrevistas ou a análise documental, possibilitando uma caracterização mais abrangente deste fenómeno. Por um lado pretende-se aferir quais os fatores mais importantes na sucessão de empresas familiares do setor da Construção. Por outro lado pretende compreender-se, se a Gestão de Projetos e alguns dos seus processos de boas práticas, podem contribuir para facilitar o processo de sucessão.

3.2.2. Entrevistas

A realização de entrevistas a sucessores e antecessores de PME's familiares de Construção foi utilizada para a validação da metodologia proposta. Este método permite por sua vez, uma melhor compreensão sobre a metodologia para operacionalizar o processo de sucessão. A justificação reside no detalhe da informação que é fornecida ao investigador, possibilitando aferir se os processos propostos produzem os resultados esperados.

3.3. Métodos de recolha de informação

A recolha de informação foi realizada primeiramente através de questionários para determinação dos fatores determinantes na sucessão de PME's familiares de Construção e dos processos da Gestão de Projetos que podem fornecer boas práticas para operacionalizar a sucessão. Posteriormente foram realizadas entrevistas para validação da metodologia proposta com base nos processos da Gestão de Projetos selecionados através dos resultados do questionário.

3.4. Questionário

3.4.1. Definição da População e Amostra a inquirir

Nesta investigação, a População de estudo são todas as empresas familiares do setor da Construção Civil em Portugal. No entanto verificou-se a impossibilidade de localizar e identificar quais os organismos estatais ou privados na posse da informação e caracterização total do mercado em termos de empresas familiares em Portugal. À exceção da Associação das Empresas Familiares de Portugal, que possui associados de vários setores do mercado e particularmente do setor da Construção Civil. Através desta associação, foi possível definir uma amostra das empresas que se declaram como empresas familiares e que pertencem ao setor da Construção. A satisfação da interseção destas duas premissas: ser empresa familiar e ser empresa do setor da Construção, revelou-se fundamental para o cumprimento dos objetivos deste trabalho. Os quais se relembra, incidem sobre as empresas de construção familiares.

3.4.2. Processo amostral

Neste inquérito a amostra é considerada não probabilística dado que é intencional e não aleatória, não podendo extrapolar-se conclusões a toda a população. A amostra assume-se como orientada, pois neste tipo de método de amostragem, a seleção da amostra é feita em função dos objetivos do estudo e das hipóteses formuladas. Contudo a amostra escolhida permite obter resultados válidos pelo facto de se inquirirem as empresas de construção que se assumem como familiares. Desta forma torna-se possível atingir os objetivos deste estudo, dado que as respostas são fornecidas pelas PMEs familiares de construção que são o alvo de estudo deste trabalho.

3.4.3. Elaboração do questionário

A construção do questionário foi feita através de programação recorrendo a linguagens informáticas. A elaboração do mesmo teve como suporte a identificação dos problemas e riscos positivos ou negativos presentes na literatura científica sobre sucessão em empresas familiares. Encontrando-se no Anexo 7 – Questionário, a versão final do questionário elaborado.

Foram colocadas questões fechadas aos respondentes, devido às vantagens que apresentam em termos de facilidade de resposta, análise e tratamento estatístico. Permitem também que os inquiridos respondam à mesma pergunta, com validade e comparabilidade entre si, além de menor variabilidade nas respostas, pois diferentes indivíduos respondem à mesma pergunta fechada, dentro da mesma escala colocada à disposição (Casaca, 2009).

A escala escolhida para os questionários foi uma escala de percentagens com valores compreendidos entre 0% e 100%, permitindo extrair dados precisos.

O questionário de recolha de informação foi dividido em seis partes. A primeira foi utilizada para caracterização dos respondentes e das empresas familiares. A segunda parte pretendia analisar os riscos encontrados ao nível da dimensão da relação antecessor – sucessor. A terceira parte tinha como objetivo analisar os riscos ao nível da dimensão do contacto do sucessor com a empresa familiar. A quarta parte pretendia analisar a dimensão das características do sucessor. Na quinta parte a análise recaiu sobre a dimensão das características da empresa familiar. Na sexta parte pretendia-se que os respondentes aferissem o grau de importância dos processos da Gestão de Projetos propostos para a sucessão da empresa familiar.

Dado que por vezes os respondentes dos questionários partilham informação pessoal que consideram sensível, não foi possível de forma alguma identificar os mesmos, tendo sido explicitado no questionário que a sua confidencialidade seria garantida. Contudo, foi possível aos respondentes solicitarem o envio dos resultados do estudo, havendo nesse caso, um fornecimento de um contacto por parte dos mesmos.

3.4.4. Dimensão da amostra

O envio do questionário do presente estudo foi feito por via eletrónica através da Associação das Empresas Familiares a 35 empresas associadas das Empresas Familiares no 2º semestre de 2012. A justificação prende-se com o facto de esta ser a instituição que dispõe de mais empresas familiares associadas em Portugal, permitindo identificar claramente um grupo de estudo onde se encontrem empresas de Construção e que se assumam como familiares. Desta forma, as empresas às quais foi enviado o questionário, pertencem à base de dados desta associação e correspondem ao setor da Construção Civil. O prazo limite de espera para retorno das respostas foi de 6 semanas. Tendo sido realizados contatos eletrónicos e telefónicos para solicitar mais respostas. Contudo, algumas das empresas não responderam ou demonstraram a sua indisponibilidade para responder.

Este inquérito obteve um total de 31 respostas, resultando numa taxa de resposta de 89%.

3.4.5. Análise de resultados

Após a recolha dos resultados do questionário procedeu-se à sua análise, a qual foi realizada através da ferramenta estatística SPSS V16. Através dos resultados obtidos, foi possível determinar quais os fatores com maior importância para o processo de sucessão e quais os processos da Gestão de Projetos que podem ser incluídos numa metodologia de boas práticas para operacionalizar a sucessão.

3.5. Elaboração da Metodologia de boas práticas para operacionalizar a sucessão

Depois de determinados os processos da Gestão de Projetos que tiveram uma importância atribuída acima dos 50% de entre 0% a 100%. Foi então possível elaborar uma metodologia integrada com base nas boas práticas desses processos e complementada com os fatores, aspetos e informações fornecidas pela literatura sobre sucessão em empresas familiares.

3.6. Entrevistas

3.6.1. Definição do perfil dos entrevistados

Procuraram-se empresas cujos antecessores e antecessores trabalhassem em conjunto. Este contexto permite averiguar em profundidade e riqueza de informação, a opinião dos entrevistados em relação à metodologia proposta, dado que os principais interessados nesta metodologia são precisamente antecessores e sucessores.

Foram entrevistados antecessores e sucessores de três empresas atendendo aos seguintes critérios:

- Empresa pertencente ao setor da Construção Civil
- Empresa familiar
- Pequena e Média Empresa

3.6.2. Guião das entrevistas

O guião das entrevistas foi elaborado com base na metodologia proposta, para aferir em maior detalhe se os processos propostos na metodologia têm a sequência correta, destinatários corretos, âmbito de aplicação correto, entre outros fatores.

3.6.3. Análise de resultados

Através da análise dos resultados das entrevistas, foi possível efetuar a validação externa desta metodologia de boas práticas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Análise de fiabilidade

A análise dos dados dos resultados do inquérito foi precedida do estudo da fiabilidade e validade do questionário. No que concerne à fiabilidade do questionário, utilizou-se o método de *Cronbach alfa*. O *Cronbach alfa* é um coeficiente de medida da consistência interna de um teste, que neste caso foi aplicado às perguntas de escala. Trata-se de um rácio de duas variâncias, cujos resultados variam teoricamente entre 0 e 1 (Cronbach, 2004).

Quando o valor do coeficiente é baixo, indica que as variáveis de estudo selecionadas não estão correlacionadas com os valores reais, enquanto um valor elevado indica uma forte correlação entre os valores obtidos e os reais. Para que um conjunto de dados tenha consistência interna suficiente deve apresentar um coeficiente *alfa de Cronbach* de 0,7 como mínimo. Desta forma, torna-se também possível identificar as variáveis a eliminar para melhorar a fidelidade dos dados.

Da análise à consistência das 52 variáveis de escala deste questionário resultou um coeficiente *Cronbach alfa* de 0,887 significando que a consistência das variáveis é caracterizada como forte. Embora a amostra da população inquirida seja considerada pequena, foi possível reunir informação suficiente para realizar uma análise com resultados satisfatórios. No caso de ser efetuado um estudo mais aprofundado com uma metodologia direcionada para a criação de diferentes grupos de opinião dentro dos inquiridos, esta ferramenta de análise utilizada na forma de perguntas de escala, apresenta a consistência estatística necessária.

4.2. Caracterização da Amostra

Na primeira parte do questionário, foram colocadas questões sobre alguns dados gerais, quer das empresas, quer dos respondentes. As questões colocadas incidiram sobre a geração da empresa, a posição do respondente relativamente à sucessão, o nível de escolaridade, a posição de cargo ocupada na empresa, o grau de parentesco relativamente à sucessão e a dimensão da empresa.

Das 31 empresas que constituem a amostra, mais de metade são empresas de 1ª geração (18), aproximadamente um terço são de segunda geração (10) e menos ainda, são de terceira geração (3), no entanto não se verificaram casos de empresas de 4ª geração como se pode ver na Figura 4.1.

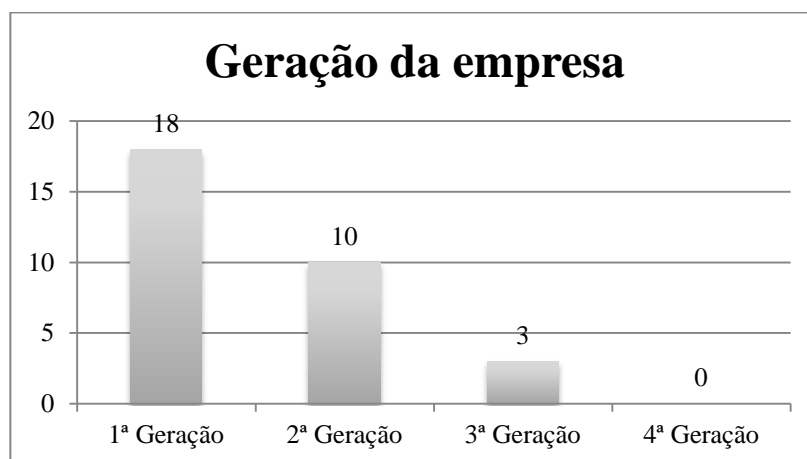


Figura 4.1 – Resultados da questão Geração da Empresa

Relativamente à posição de respondente como antecessor ou sucessor, os resultados apresentam os seguintes valores, posição de antecessor (20) e posição de sucessor (11) segundo a Figura 4.2.

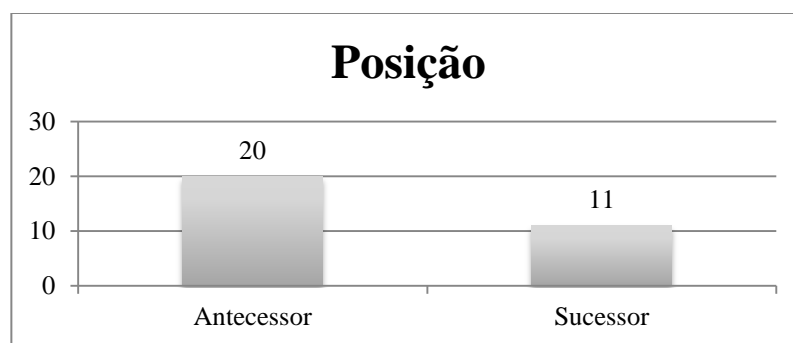


Figura 4.2 – Resultados da questão Posição de respondente

Os respondentes possuíam na sua maioria um grau de ensino superior (22) e minoritariamente ensino secundário (9), no entanto não se verificaram respondentes com ensino básico, segundo a Figura 4.3.

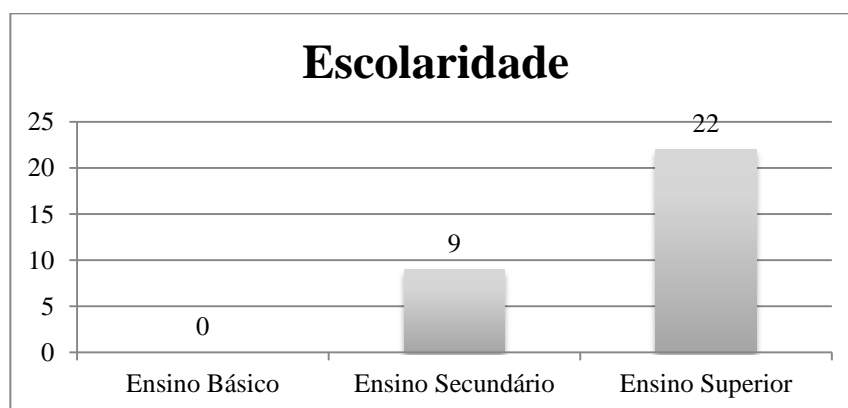


Figura 4.3 – Resultados da questão grau de escolaridade

Relativamente aos cargos que antecessores ou sucessores ocupam, a maioria das respostas foi na qualidade de empresários (19), seguido de cargo de gerente/administrador (8), diretor geral (3) e diretor (1), conforme a Figura 4.4.

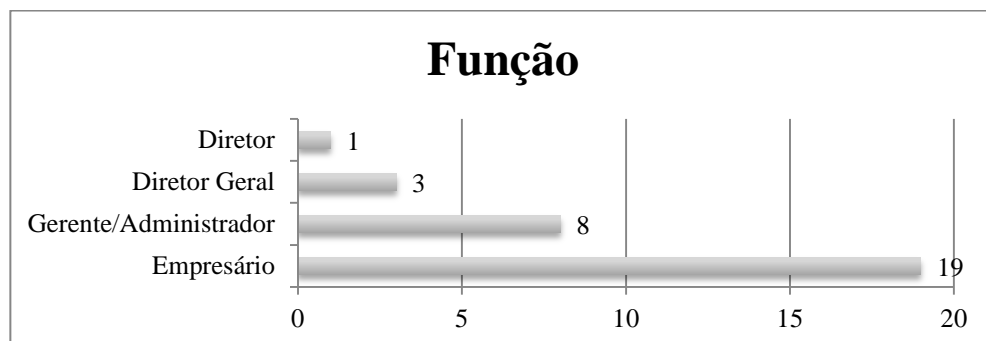


Figura 4.4 – Resultados da questão Função

Neste questionário importou também caracterizar a relação de parentesco dos respondentes, em relação à sucessão da empresa, dividindo-se em cinco grupos relação Pai/Mãe-Filho(a), relação Padrasto/Madrasta-Enteado(a), relação Irmão(ã)-Irmão(ã), relação Tio(a)-Sobrinho(a) e relação Avô(ó)-Neto(a). A significativa maioria dos casos de sucessão empresarial é feita entre pais e filhos (27), tendo-se verificado as seguintes frequências como indica a Figura 4.5.

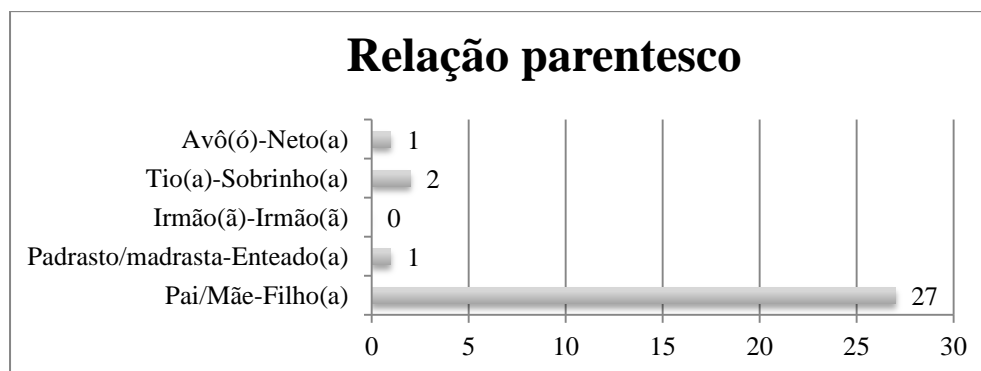


Figura 4.5- Resultados da questão Relação de parentesco

Por último foi averiguada a dimensão da empresa, relativamente ao número de trabalhadores que possuem, existindo quatro dimensões, Grande empresa, Média empresa, Pequena empresa e Micro empresa, sobre as quais foram apuradas as seguintes frequências, destacando-se que a maioria destas são Micro empresas (19), como mostra a Figura 4.6.

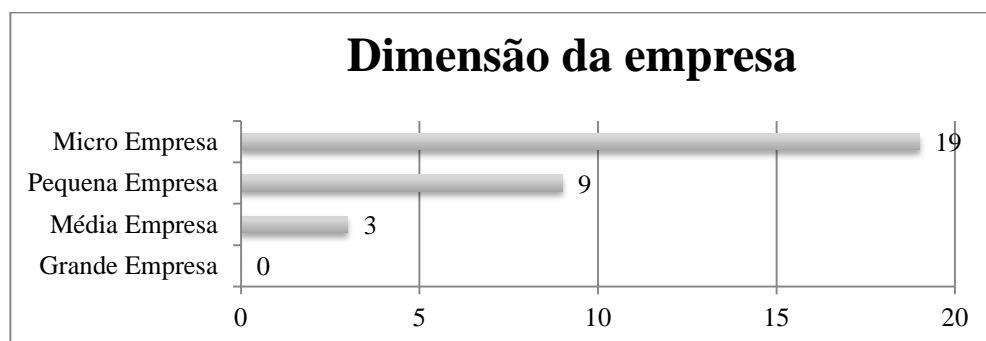


Figura 4.6 – Resultados da questão Dimensão da empresa

4.3. Análise do risco dos principais fatores na sucessão

4.3.1. Dimensão da Relação Antecessor-Sucessor

No segundo grupo de questões do questionário, os respondentes foram inquiridos quanto ao grau de importância de cada fator de risco identificado na sucessão ao nível da relação entre antecessor e sucessor. Os respondentes indicaram o grau de importância através de uma escala de percentagens de 0% a 100%. A análise dos dados das médias, permitiu aferir que quatro fatores de risco negativos têm uma importância acima dos 50%, destacando-se que o mais importante para os respondentes é a existência de conflitos entre antecessor e sucessor (RASN1), o segundo mais importante é o antecessor querer manter o poder efetivo decisão (RASN2) e o terceiro mais importante é o pessimismo do antecessor influenciar as atitudes do sucessor (RASN7). Relativamente às questões de o antecessor limitar a hipótese de o sucessor provar o seu valor (RASN4) e de existirem conflitos com o antecessor pelo facto deste não se retirar (RASN3), verificou-se que foram as que tiveram menor importância para os respondentes.

Estes resultados são consistentes com as perspetivas da literatura, pois alguns dos problemas frequentes na sucessão, são os conflitos entre antecessor e sucessor (RASN1) e o antecessor querer manter o poder de decisão mesmo após a sucessão (RASN2). No entanto será de salientar que a variável conflito com o antecessor pelo facto de este não se retirar (RASN3) é uma das maiores causas de problemas antes da sucessão, o resultado pode ter apresentado menor importância pelo facto de a maioria dos respondentes estar na posição de antecessor e consequentemente ignorar o assunto ou este poderá mesmo ser já um sintoma da relutância do antecessor em abdicar do controlo, conforme já referido anteriormente.

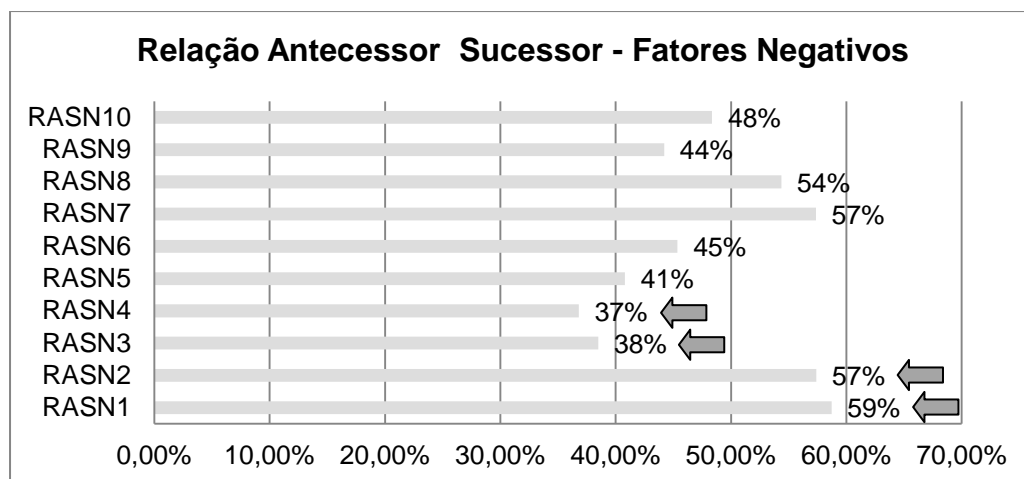


Figura 4.7 – Resultados da questão Relação Antecessor Sucessor – Fatores Negativos

Quadro 4.1 – Legenda das variáveis da questão Relação Antecessor Sucessor – Fatores Negativos

RASN1	Conflitos entre antecessor e sucessor
RASN2	Antecessor querer manter o poder efetivo de decisão
RASN3	Conflito com o antecessor pelo facto deste não se retirar
RASN4	Antecessor limitar a hipótese do sucessor provar o seu valor
RASN5	Antecessor criticar demasiado na supervisão do sucessor
RASN6	Antecessor pressionar e ter expectativas altas em relação ao sucessor
RASN7	Pessimismo do antecessor influenciar as atitudes do sucessor
RASN8	Haver divergências de personalidade entre antecessor e sucessor
RASN9	Sucessor ser inferiorizado relativamente ao antecessor que controla
RASN10	Atitudes e expectativas divergentes

No que concerne aos fatores positivos, verificou-se que todas médias estão acima dos 50%, ou seja, acima da média. No entanto destaca-se a importância da existência de boa comunicação entre antecessor e o sucessor (RASP7), bem como a transferência de conhecimentos entre antecessor e sucessor (RASP6), e também a importância de haver transferência de conhecimentos entre antecessor e sucessor (RASP5).

A transferência de conhecimentos entre antecessor e sucessor (RASP6) e boa comunicação (RASP7) são também um dos fatores de êxito na sucessão cuja importância é mais vezes mencionada na literatura e em estudos.

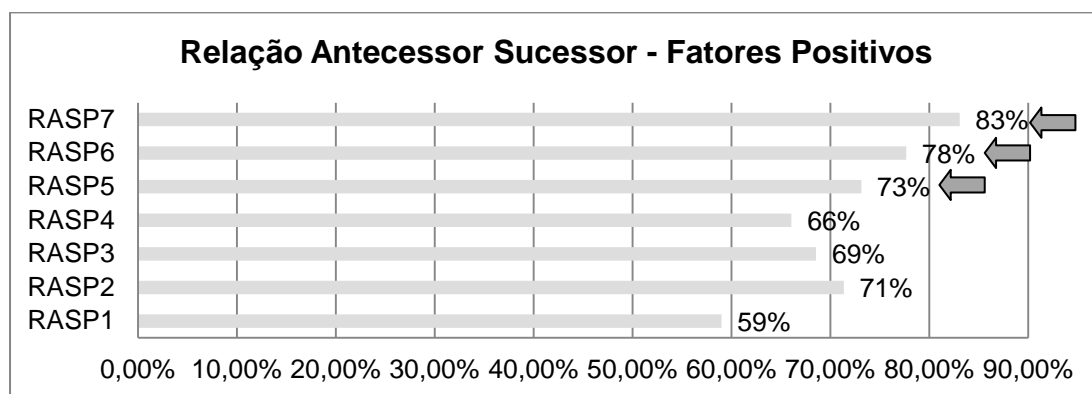


Figura 4.8 - Resultados da questão Relação Antecessor Sucessor – Fatores Positivos

Quadro 4.2 – Legenda das variáveis da questão Relação Antecessor Sucessor – Fatores Negativos

RASP1	Antecessor separar os papéis da família e dos negócios
RASP2	Estabelecimento de confiança entre sucessor e antecessor
RASP3	Participação do sucessor nas decisões importantes
RASP4	Atribuição de tarefas desafiantes ao sucessor
RASP5	Respeito mútuo e compreensão entre antecessor e sucessor
RASP6	Haver transferência de conhecimentos entre antecessor e sucessor
RASP7	Estabelecimento de boa comunicação entre antecessor e sucessor

4.3.2. Dimensão do Contato do Sucessor com a Empresa

Ao nível do contato do sucessor com a empresa, o fator negativo ouvir queixas do antecessor acerca da empresa (CSEN1), apresentou um valor de 51%.

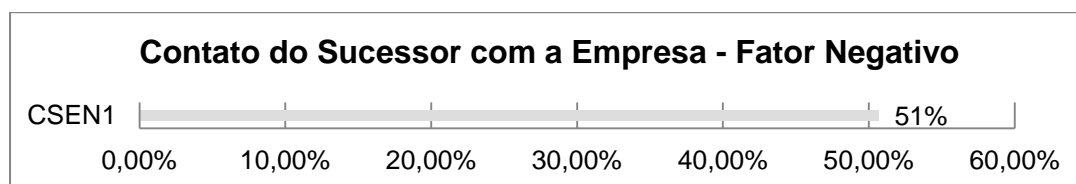


Figura 4.9 – Resultados da questão Contato do Sucessor com a Empresa – Fator Negativo

Quadro 4.3- Legenda das variáveis da questão Contato do Sucessor com a Empresa – Fator Negativo

CSEN1	Ouvir queixas do antecessor acerca da empresa
-------	---

Relativamente aos fatores positivos do contato do sucessor com a empresa, os resultados indicam que todos os valores ficaram acima da média. No entanto destaca-se a importância atribuída à questão de o antecessor mostrar atitudes positivas em relação à empresa (CSEP3) e em se-

gundo lugar a importância de o sucessor estar relacionado com a empresa desde uma idade jovem (CSEP4).

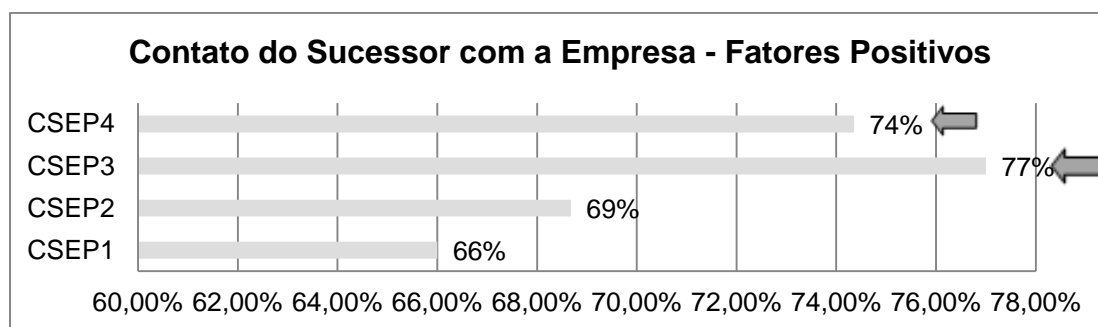


Figura 4.10 – Resultados da questão Contato do Sucessor com a Empresa – Fatores Positivos

Quadro 4.4 – Legenda das variáveis da questão Contato do Sucessor com a Empresa – Fatores Positivos

CSEP1	Sucessão começar em idade jovem
CSEP2	Primeiras experiências de trabalho do sucessor positivas
CSEP3	Antecessor mostrar atitudes positivas em relação à empresa
CSEP4	Sucessor estar relacionado com a empresa desde uma idade jovem

4.3.3. Dimensão do Sucessor

Ao nível dos fatores negativos da dimensão do sucessor, pode-se concluir que as médias de quatro fatores ficaram acima dos 50%, destacando-se que o mais importante é o sucessor ter baixa autoestima para assumir o controle da empresa (DSN2), enquanto a questão de o sucessor sentir-se desmotivado por ter herdado a empresa (DSN5) apresenta a importância mais baixa registrada.

Os resultados revelam que os respondentes atribuem maior importância ao fator da autoestima do sucessor (DSN2), esta informação é coerente com os padrões de liderança que segundo a literatura devem ser satisfeitos para que o antecessor assuma o pleno controle da empresa.

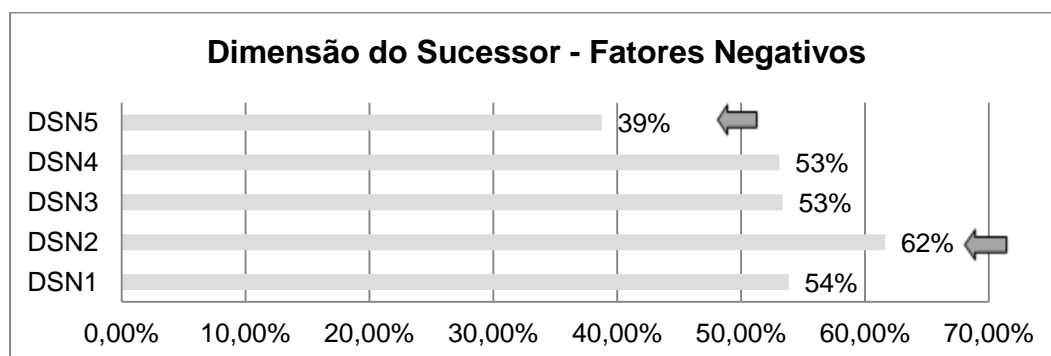


Figura 4.11 – Resultados da questão Dimensão do Sucessor – Fatores Negativos

Quadro 4.5 – Legenda das variáveis da questão Dimensão do Sucessor – Fatores Negativos

DSN1	O sucessor sentir pressão pela riqueza herdada e ter necessidade de mostrar valor
DSN2	O sucessor ter baixa autoestima
DSN3	As ambições do sucessor excederem as suas capacidades
DSN4	O sucessor ter falta de credibilidade junto dos outros empregados
DSN5	O sucessor sentir-se desmotivado por ter herdado a empresa

Relativamente aos fatores positivos da dimensão do sucessor, conclui-se que todas as médias registaram importâncias acima dos 50%, salientando-se que a questão mais importante é a escolha do sucessor de se juntar à empresa, ser da responsabilidade do sucessor (DSP7) e o segundo fator mais importante é manter o sucessor informado acerca de decisões importantes (DSP2). O valor mais baixo registado foi a importância de o sucessor ter a presença de mentores externos à empresa e à família (DSP4).

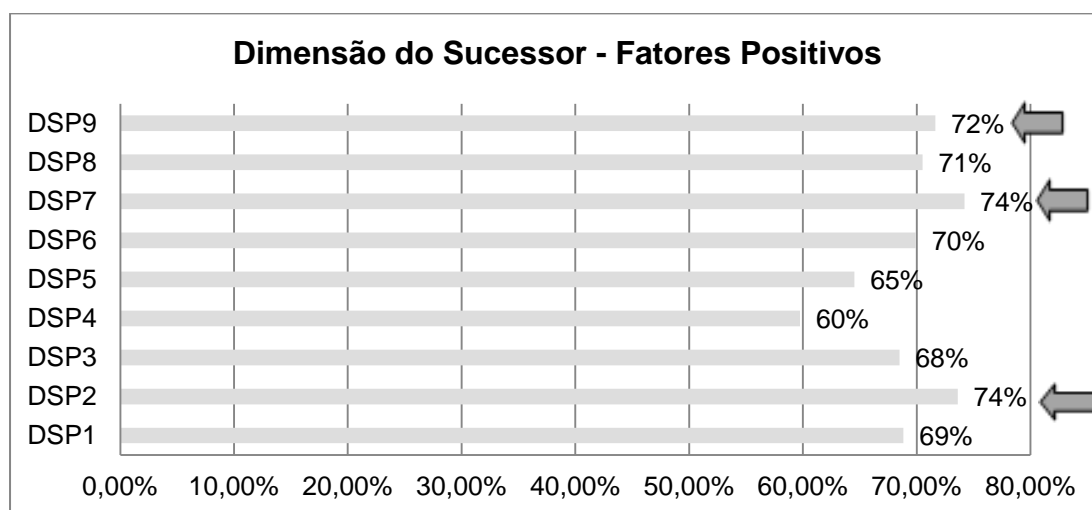


Figura 4.12 – Resultados da questão Dimensão do Sucessor – Fatores Positivos

Quadro 4.6 – Legenda das variáveis da questão Dimensão do Sucessor – Fatores Positivos

DSP1	O sucessor vir a ter posições significativas dentro da empresa
DSP2	Manter o sucessor informado acerca de decisões importantes
DSP3	O sucessor ver os seus objetivos pessoais satisfeitos
DSP4	O sucessor ter a presença de mentores externos à empresa e à família
DSP5	O sucessor ter trabalhado fora da empresa
DSP6	Proporcionar ao sucessor formação académica relacionada com a área da construção civil bem como treino e educação para a gestão
DSP7	A escolha de se juntar à empresa ser da responsabilidade do sucessor
DSP8	Durante a sucessão o sucessor ter formação relacionada com a gestão da empresa
DSP9	Atribuir ao sucessor remunerações que proporcionem segurança financeira

4.3.4. Dimensão da Empresa

Na dimensão dos fatores negativos da empresa, registaram-se valores em ambos os casos valores positivos, embora seja de maior importância o facto de o sucessor ter falta de interesse na indústria da construção (DEN1).

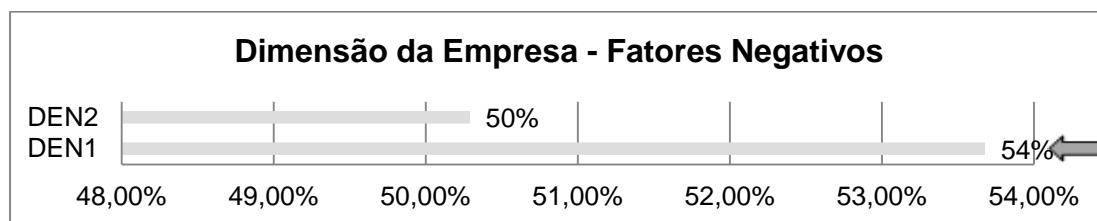


Figura 4.13 - Resultados da questão Dimensão da Empresa – Fatores Negativos

Quadro 4.7 – Legenda das variáveis da questão Dimensão da Empresa – Fatores Negativos

DEN1	Sucessor ter falta de interesse no setor da indústria da construção
DEN2	Antecessor ficar condicionado pelo tipo de vida proporcionado

Nos fatores positivos da dimensão da empresa, a questão mais importante para os respondentes é o sucessor sentir-se empenhado para com os ideais da empresa (DEP2), registando o valor mais alto, enquanto haver oportunidade para o sucessor se auto empregar (DEP1) foi a questão menos importante, mas ainda assim acima dos 50%.

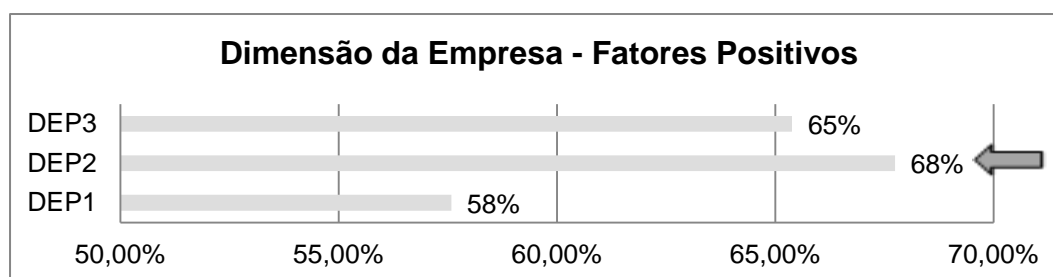


Figura 4.14 – Resultados da questão Dimensão da Empresa – Fatores Positivos

Quadro 4.8 – Legenda das variáveis da questão Dimensão da Empresa – Fatores Positivos

DEP1	Haver oportunidade para o antecessor de se auto empregar
DEP2	Sucessor identificar-se com os valores e a missão da empresa
DEP3	Haver espaço para os erros e aprendizagem do sucessor

A avaliação feita aos fatores de risco presentes no processo de sucessão, resulta na quantificação das médias de importâncias atribuídas aos riscos existentes nas listas de verificação. Dessejavelmente os processos seguintes seriam Realizar a Análise Qualitativa de Riscos, através da probabilidade e impacto dos riscos identificados e Realizar a Análise Quantitativa de Riscos, através de técnicas de modelagem e simulação de riscos identificados.

4.3.5. Processos da Gestão de Projetos

Na quinta parte do questionário os respondentes foram questionados quanto ao grau de importância dos processos da Gestão de Projetos que podem contribuir com boas práticas para operacionalizar a sucessão da empresa familiar.

Da análise das médias das importâncias atribuídas, pode-se concluir que todos os processos avaliados são importantes, dado que se encontram acima dos 50%. Contudo destacam-se o processo de Gestão das expectativas das partes interessadas (GP11), o processo de Desenvolvimento e integração da equipa do processo de sucessão (GP8) e o processo de Gestão da equipa envolvida no processo de sucessão (GP9).

A importância atribuída acima dos 75% a estes processos revela por um lado, uma inovação, por outro lado coerência com a literatura sobre sucessão. Pois a Gestão das expectativas das partes interessadas envolve a gestão e negociação dos interesses, principalmente no que diz respeito à superação da resistência dos antecessores a passarem o controlo da empresa, facto que é frequentemente salientado na literatura. O processo de Desenvolvimento e integração da equipa engloba o treino e a interação entre a equipa do processo de sucessão. Tipicamente mencionado na literatura, o treino e o desenvolvimento, principalmente das competências do sucessor é um dos maiores preditores de sucesso na transição de poder. A Gestão da equipa do processo de sucessão disponibiliza técnicas para a gestão de conflitos. Os quais, são inúmeras vezes focados pela literatura sobre sucessão, que no entanto não propõe técnicas para a sua resolução.

Contudo verifica-se que os três processos que assumiram maior destaque, pertencem ao Grupo de Processos de Execução, o que não é consistente com a literatura sobre sucessão, a qual menciona com maior frequência a importância do planeamento, conforme se pode ver na Figura 4.15.

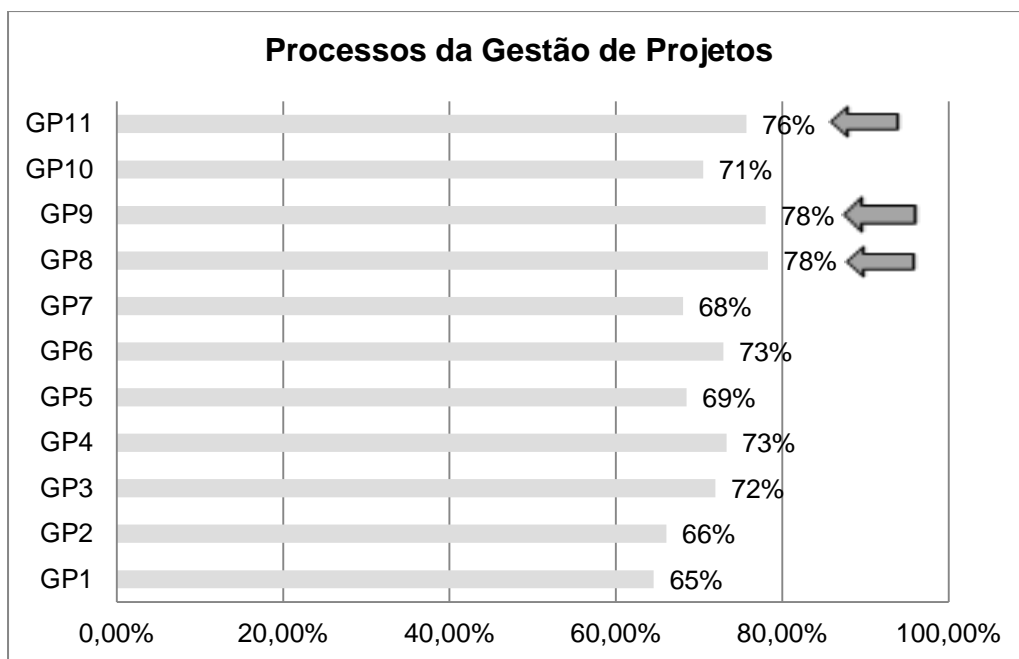


Figura 4.15 - Resultados da questão Processos da Gestão de Projetos

Quadro 4.9 – Legenda das variáveis da questão Processos da Gestão de Projetos

GP1	Identificação das partes interessadas no processo de sucessão
GP2	Recolha dos requisitos das partes envolvidas no processo de sucessão
GP3	Definição do âmbito e objetivos a atingir no processo de sucessão
GP4	Desenvolvimento do plano de Recursos Humanos a afetar no processo de sucessão
GP5	Planeamento das comunicações no processo de sucessão
GP6	Identificação dos riscos envolvidos na sucessão
GP7	Planeamento das respostas aos riscos envolvidos na sucessão
GP8	Desenvolvimento e integração da equipa do processo de sucessão
GP9	Gestão da equipa envolvida no processo de sucessão
GP10	Distribuição das informações entre a equipa do processo de sucessão
GP11	Gestão das expectativas das partes interessadas no processo de sucessão

4.4. Análise das associações entre variáveis de estudo

Após a análise das frequências estatísticas das variáveis do questionário, pretende-se efetuar uma análise de inferência estatística, relativamente às questões sobre a influência das respostas dos antecessores ou sucessores tiveram na importância dos processos da Gestão de Projetos.

Para esse efeito, procedeu-se a aplicação do teste Qui-quadrado de *Pearson* (χ^2), o qual testa se duas ou mais variáveis independentes diferem relativamente a uma dada característica. Tratando-se de um teste de associação entre variáveis independentes, o objetivo é verificar se a distribuição das frequências observadas sofre desvios significativos em relação às frequências

esperadas. Este teste permite a associação entre variáveis, no entanto não permite obter qualquer evidência quanto a força ou sentido dessa associação. Não é adequado na análise de amostras pequenas, com menos de 20 indivíduos. As hipóteses estatísticas dos testes são: H_0 – Não existem diferenças entre as amostras relativamente à distribuição das variáveis (se $P\ value > 0.05$); H_1 – Existem diferenças significativas (se $P\ value \leq 0.05$).

4.4.1. Associação das variáveis Posição e Processos da Gestão de Projetos

Relativamente a esta questão, pretendeu-se avaliar se existem diferenças na opinião da posição antecessor ou posição sucessor sobre a importância atribuída a cada um dos processos da Gestão de Projetos, desta forma têm-se as seguintes hipóteses:

H_0 – Não existem diferenças entre as amostras relativamente à distribuição opiniões dos antecessores e dos sucessores relativamente a cada um dos processos da Gestão de Projetos

H_1 – Existem diferenças significativas entre as opiniões dos antecessores e dos sucessores relativamente a cada um dos processos da gestão de projetos

Quadro 4.10 – $P\ value$ da associação das variáveis Posição e Processos da Gestão de Projetos

	Variáveis	
	Posição (Antecessor / Sucessor)	$P\ value$
GP1	Identificação das partes interessadas no processo de sucessão	0,597
GP2	Recolha dos requisitos das partes envolvidas no processo de sucessão	0,597
GP3	Definição do âmbito e objetivos a atingir no processo de sucessão	0,642
GP4	Desenvolvimento do plano de Recursos Humanos a afetar no processo de sucessão	0,348
GP5	Planeamento das comunicações no processo de sucessão	0,433
GP6	Identificação dos riscos envolvidos na sucessão	0,529
GP7	Planeamento das respostas aos riscos envolvidos na sucessão	0,633
GP8	Desenvolvimento e integração da equipa do processo de sucessão	0,287
GP9	Gestão da equipa envolvida no processo de sucessão	0,676
GP10	Distribuição das informações entre a equipa do processo de sucessão	0,319
GP11	Gestão das expectativas das partes interessadas no processo de sucessão	0,499

Verifica-se que em todos os casos $P\ value > 0.05$ portanto no exemplo acima apresentado, não se rejeita a hipótese (H_0) de que a opinião quer dos antecessores quer dos sucessores não difere no que diz respeito à importância atribuída a cada um dos processos da Gestão de Projetos.

4.4.2. Associação das variáveis Escolaridade e Processos da Gestão de Projetos

Neste caso concreto, pretendeu-se avaliar se existem diferenças na opinião da posição antecessor ou posição sucessor sobre a importância atribuída a cada um dos processos da Gestão de Projetos, desta forma têm-se as seguintes hipóteses:

H_0 – Não existem diferenças entre as amostras relativamente à distribuição opiniões dos respondentes com ensino secundário e dos respondentes com ensino superior, relativamente a cada um dos processos da Gestão de Projetos (se $P\ value > 0.05$)

H_1 – Existem diferenças significativas entre as opiniões dos respondentes com ensino secundário e dos respondentes com ensino superior, relativamente a cada um dos processos da gestão de projetos (se $P\ value \leq 0.05$).

Quadro 4.11- $P\ value$ da associação das variáveis Escolaridade e Processos da Gestão de Projetos

	Variáveis	
	Escolaridade (Ensino Secundário / Ensino Superior)	$P\ value$
GP1	Identificação das partes interessadas no processo de sucessão	0,438
GP2	Recolha dos requisitos das partes envolvidas no processo de sucessão	0,161
GP3	Definição do âmbito e objetivos a atingir no processo de sucessão	0,115
GP4	Desenvolvimento do plano de Recursos Humanos a afetar no processo de sucessão	0,191
GP5	Planeamento das comunicações no processo de sucessão	0,300
GP6	Identificação dos riscos envolvidos na sucessão	0,366
GP7	Planeamento das respostas aos riscos envolvidos na sucessão	0,250
GP8	Desenvolvimento e integração da equipa do processo de sucessão	0,094
GP9	Gestão da equipa envolvida no processo de sucessão	0,126
GP10	Distribuição das informações entre a equipa do processo de sucessão	0,189
GP11	Gestão das expectativas das partes interessadas no processo de sucessão	0,161

Verifica-se que em todos os casos $P\ value > 0.05$ portanto no exemplo acima apresentado, não se rejeita a hipótese (H_0) de que a opinião quer dos respondentes com ensino secundário quer dos respondentes com ensino superior não difere no que diz respeito à importância atribuída a cada um dos processos da Gestão de Projetos.

5. METODOLOGIA DE BOAS PRÁTICAS PARA OPERACIONALIZAR A SUCESSÃO

5.1. Relevância do PMBOK®

Existe uma grande diversidade de normas que está atualmente disponível para a Gestão de Projetos, apresentadas por entidades organizacionais, ou mesmo associações de Gestão de Projetos em todo o mundo que promovem normas específicas para as indústrias (Ahlemann *et al.*, 2009). No entanto destacam-se os dois corpos de conhecimentos mais difundidos na Gestão de Projetos, o PMBOK® e a ICB. Salientando-se que a versão da Terceira Edição PMBOK® passou a ser uma norma ANSI, internacionalmente reconhecida (Ahlemann *et al.*, 2009) e serve de base à futura norma ISO 21500 de Gestão de Projetos. A principal diferença de conteúdos entre estes dois corpos de conhecimentos está na abordagem, enquanto a abordagem da ICB está vocacionada para as competências dos gestores de projetos. O PMBOK® está vocacionado para a Gestão de Projetos pela via de processos, conforme se pode ver no quadro Quadro 5.1 – Comparação dos dois principais corpos de conhecimentos em Gestão de Projetos.

Quadro 5.1 – Comparação dos dois principais corpos de conhecimentos em Gestão de Projetos

Corpo de Conhecimentos	Descrição
IPMA – <i>International Competency Baseline</i> (ICB)	Objetivo: Linhas de base para competências Orientação: Competências Padrão Europeu Representado em 45 países
PMI – <i>Project Management Body of Knowledge</i> (PMBOK®)	Objetivo: Guia para a Gestão de Projetos Orientação: Processos Norma Americana (ANSI) – Futura ISO 21500 Representada em 150 países

Ahlemann *et al.* (2009) realizaram um estudo sobre 9 normas de Gestão de Projetos utilizadas na Alemanha e Suíça. Os resultados revelaram que entre as normas estudadas, o padrão mais difundido nestes países é o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®), emitido pelo *Project Management Institute* (PMI), sendo a mais utilizada com 19,2% de frequência relativa. E a segunda norma mais importante é a *International Competency Baseline* (ICB) emitida pela *International Project Management Association* (IPMA) usada por 12% dos respondentes, como se pode verificar na Figura 5.1 essa figura deverá juntamente como quadro 5.2 onde são apresentadas as normas de gestão de projeto mais relevantes.

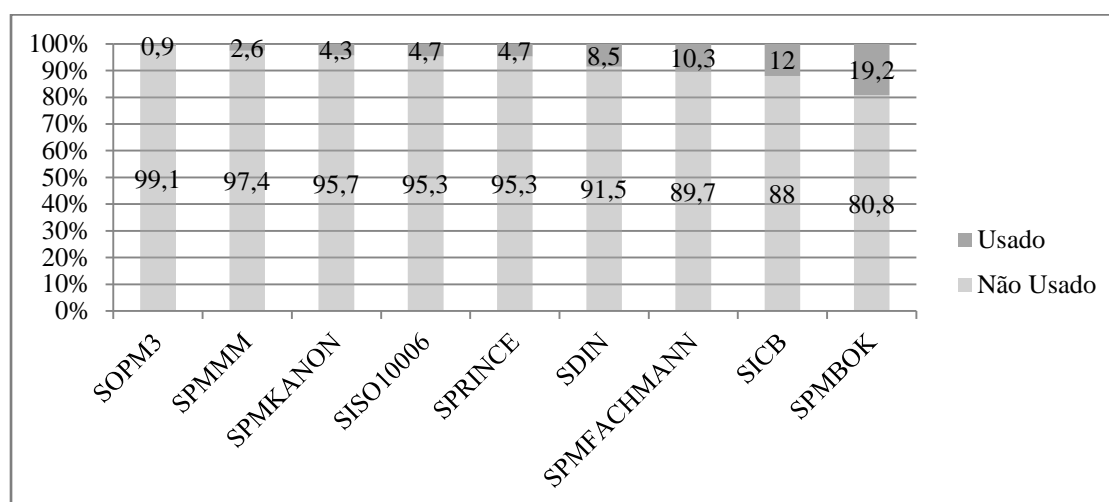


Figura 5.1- Frequências Relativas – Conhecimento/ Aplicação das Normas de Gestão de Projeto Relevantes (%)

(Adaptado de Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland, 2008)

Quadro 5.2 –Normas de Gestão de Projeto Relevantes

Norma	Legenda
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model 3
PMMM	Project Management Maturity Model desenvolvido por Harold Kerzner
PM-Kanon	German Association for Project Management
ISO10006	International Standards Organisation
PRINCE	British Office of Government Commerce
DIN	Deutsches Institut fur Normung
PM-Fachmann	German Association for Project Management
ICB	International Competency Baseline
PMBOK	Project Management Body of Knowledge

As boas práticas e o conhecimento da Gestão de Projetos constituem-se cada vez mais como importantes contributos para as organizações modernas. Os benefícios compreendidos podem ir desde a aplicação de diferentes processos e métodos até à harmonização de divergências. Levando a que as partes interessadas superem os conflitos ou esperem a sua diminuição (Ahlemann *et al.*, 2009). Sendo que, os processos implementados, podem ser continuamente reajustados às estratégias e visão da organização (Liebman *et al.*, 1996; Rioux e Bernthal, 1999; Rothwell, 2000 *apud* Taylor e McGraw, 2004).

Pelo facto de ser reconhecido que a Gestão de Projetos pode ser utilizada para a gestão da mudança organizacional e estratégica (Partington, 1996), por ser a norma mais disseminada e utilizada pelos gestores de projetos (Ahlemann *et al.*, 2009). E por estar vocacionado para os processos, o PMBOK® é a norma de Gestão de Projetos cujos processos são utilizados pelo autor desta dissertação.

5.2. Processos utilizados na metodologia de boas práticas

A gestão de Projetos de mudanças organizacionais é um assunto complexo e relevante, apresentando simultaneamente um desafio e uma verdadeira oportunidade para a Gestão de Projetos (Partington, 1996). Contudo, o custo do falhanço das iniciativas organizacionais, mesmo as que aparentam ser pequenas, pode ser desproporcionalmente alto (Partington, 1996). Dado que os gestores de projetos devem determinar quais os processos e métodos de gestão de projetos apropriados para cada situação específica (Ahlemann *et al.*, 2009).

O Guia do Conhecimento da Gestão Projetos (Guia PMBOK®) é uma norma reconhecida para a profissão de gestor de projetos, constituindo-se como um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas (Project Management Institute, 2008). Fornece diretrizes para a gestão de projetos individuais, ou seja, o que fazer para pôr um projeto em prática. Bem como relaciona os processos, através do aprofundamento das informações da norma descrevendo as entradas ferramentas, técnicas e saídas usadas, ou seja, como pôr a gestão do projeto em prática (Project Management Institute, 2008).

Contudo a Gestão de Projetos não oferece uma solução universal, trata-se de uma ferramenta que, quando devidamente usada e sob as circunstâncias apropriadas pode ajudar uma organização no cumprimento dos seus objetivos (Cleland e King, 1988 *apud* Partington, 1996). No caso específico da sucessão de uma empresa familiar do Setor da Construção Civil, interessam somente alguns processos deste corpo de boas práticas, caso todos os processos disponíveis fossem tidos em conta neste trabalho, o âmbito desta dissertação seria consideravelmente extenso. Dos 42 processos disponíveis foram selecionados 11 processos para estudo neste trabalho, dado que não se tiveram em conta as Áreas do Conhecimento relacionadas com a Integração do Projeto, a Qualidade, o Tempo, os Custos e as Aquisições. A justificação prende-se com o facto de a sua referência na literatura sobre sucessão em empresas familiares, ser na maior parte das vezes inexistente. Relativamente aos Grupos de Processos, excluíram-se os Grupos de Processos de Monitorização e Controlo e de Encerramento. Estas exclusões são justificadas pelo facto de os seus conteúdos também não serem mencionados na literatura sobre sucessão em empresas familiares.

Relativamente a cada um dos 11 processos selecionados, a sua importância foi questionada aquando da realização do questionário, tendo sido apurado que todos os processos tinham uma importância acima da média. Desta forma, não foi excluído nenhum dos processos para contributo no corpo de boas práticas para operacionalizar a sucessão empresarial. Para além disso, as entradas, ferramentas e técnicas e saídas que estes 11 processos apresentam, relacionam-se com os vários indícios na literatura sobre sucessão em empresas familiares. Os processos selecionados cobrem a quase totalidade dos assuntos abordados na literatura e que têm intersecção com a Ges-

tão de Projetos, como se pode ver no Quadro 5.3 - Mapa integrado dos Grupos de Processos e das Áreas do Conhecimento da Gestão de Projetos.

O “porquê” do estudo da sucessão e das vantagens do uso da Gestão de Projetos para gerir processos de mudanças organizacionais, já foi abordado na secção 2.5.1 e 2.5.2. Deste modo, o presente corpo de boas práticas sugere respostas para questões como “quem” deve participar, “o que” deve ser feito e “como” deve ser feito na sucessão. Relativamente às questões de “quando” e “onde” deve ter lugar a sucessão empresarial, a resposta estará dependente das empresas que venham a passar pela sucessão.

Quadro 5.3 - Mapa integrado dos Grupos de Processos e das Áreas do Conhecimento da Gestão de Projetos

(Adaptado de PMI, 2008)

Áreas do Conhecimento	Grupos de Processos da Gestão de Projetos		
	Iniciação	Planeamento	Execução
Gestão do Âmbito		-Recolha dos Requisitos -Definição do Âmbito	
Gestão dos Recursos Humanos		-Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos	-Desenvolvimento da Equipa de Projeto -Gestão da Equipa de Projeto
Gestão da Comunicações	-Identificação das Partes Interessadas	-Planeamento das Comunicações	-Distribuição das Informações -Gestão das Expectativas das Partes Interessadas
Gestão dos Riscos		-Identificação dos Riscos -Planeamento de Respostas a Riscos	

5.3. Destinatários da metodologia de boas práticas

Outra questão importante para a aplicação da Gestão de Projetos para mudanças organizacionais, é quais os destinatários desta sugestão de boas práticas para operacionalizar a sucessão empresarial das empresas familiares do setor da Construção Civil.

As empresas familiares “*são transversais na economia existindo em todos os sectores*” (Familiares, 2008c). Contudo, conforme referido anteriormente, verifica-se que a maior parte das empresas, são de pequena e média dimensão. Assim sendo, o contributo deste trabalho destina-se a todas as pequenas e médias empresas familiares do setor da Construção Civil em Portugal.

5.4. Aplicação da metodologia de boas práticas

Um gestor de projetos inserido no setor da indústria da construção deve evidenciar capacidades técnicas e conhecimentos sobre as atividades inerentes à Construção Civil e Gestão de Projetos. No entanto, as competências técnicas são as que têm a menor influência sobre o desempenho dos gestores de projeto (El-Sabaa, 2001 *apud* Dainty *et al.*, 2005).

Para além das capacidades técnicas os gestores de projetos devem reunir um conjunto de competências pessoais que englobam a personalidade e a capacidade de liderança ao mesmo tempo que orientam a equipa do projeto para atingir os objetivos (Project Management Institute, 2008). Podendo inclusive, englobar uma série de características diferentes, comportamentos e traços necessários para o desempenho das funções (Abraham *et al.*, 2001 *apud* Dainty *et al.*, 2005). Quando aplicadas de forma correta, estas competências podem ser utilizadas na gestão de processos de recursos humanos, ou até mesmo, no desenvolvimento de modelos de planeamento da sucessão em empresas do setor da Construção Civil (Dainty *et al.*, 2005).

No caso concreto da sucessão em empresas familiares do setor da Construção Civil, para além das competências e capacidades técnicas, um gestor de projetos também deverá apresentar um conjunto de qualidades ao nível da comunicação, construção de equipa e liderança (Dainty *et al.*, 2005). Deste modo, as características do comportamento dos gestores de projetos de construção tendem a ser mais complexas e diversificadas do que a das restantes indústrias (Dainty *et al.*, 2005). Com base nas evidências expostas acima, afigura-se que os gestores de projeto relacionados com a indústria da Construção Civil possuem as capacidades adequadas à implementação deste corpo de boas práticas.

No entanto, acredita-se que nem todas as empresas familiares deste setor possuam um gestor de projetos credenciado que possam designar para a aplicação deste corpo de boas práticas. Dado que um dos desafios colocados às empresas familiares em Portugal é a profissionalização da gestão (Familiares, 2008d), estas deverão designar o profissional que reúna o perfil mais adequado e qualificado para aplicar as boas práticas propostas neste trabalho.

5.5. Sequência da metodologia baseada no PMBOK

A Operacionalização de Processo de Sucessão é feita através da aplicação e integração dos 11 processos agrupados logicamente abrangendo 3 grupos. Os 3 grupos de processos são: a Iniciação, o Planeamento e a Execução. A operacionalização da sucessão começa com o Grupo de processos de iniciação, que é constituído pelos processos realizados para definir um novo projeto através da obtenção de autorização para iniciar o projeto (Project Management Institute, 2008). Em seguida tem-se o Grupo de processos de planeamento, este por sua vez, consiste nos processos realizados para definir o âmbito do projeto, apurar os objetivos e desenvolver as ações necessárias para alcançar os objetivos do projeto foi criado (Project Management Institute, 2008). Por fim, esta sequência de operacionalização solicita o Grupo de processos de execução que é composto pela realização dos processos para executar o trabalho definido no planeamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo (Project Management Institute, 2008). Como se pode comprovar na Figura 5.2 – Sequência dos Grupos de Processos de operacionalização da sucessão.

Para esse efeito, a sequência lógica proposta é consistente com a integração proposta pelo PMBOK® (2008) para cada uma das áreas do conhecimento no que concerne ao âmbito, comunicações, recursos humanos e riscos. Com o aprofundamento dos Grupos de processos de Iniciação, Planeamento e Execução, encontram-se dentro de cada um deles, os processos selecionados para colocar em prática a operacionalização da sucessão da empresa familiar, seguindo uma lógica coerente com a estabelecida pelo PMBOK® (2008). Como se verá em seguida, cada um destes 11 processos de boas práticas, são complementados com as informações, fatores e aspetos a ter em conta na sucessão, identificados por autores da literatura sobre este tema.

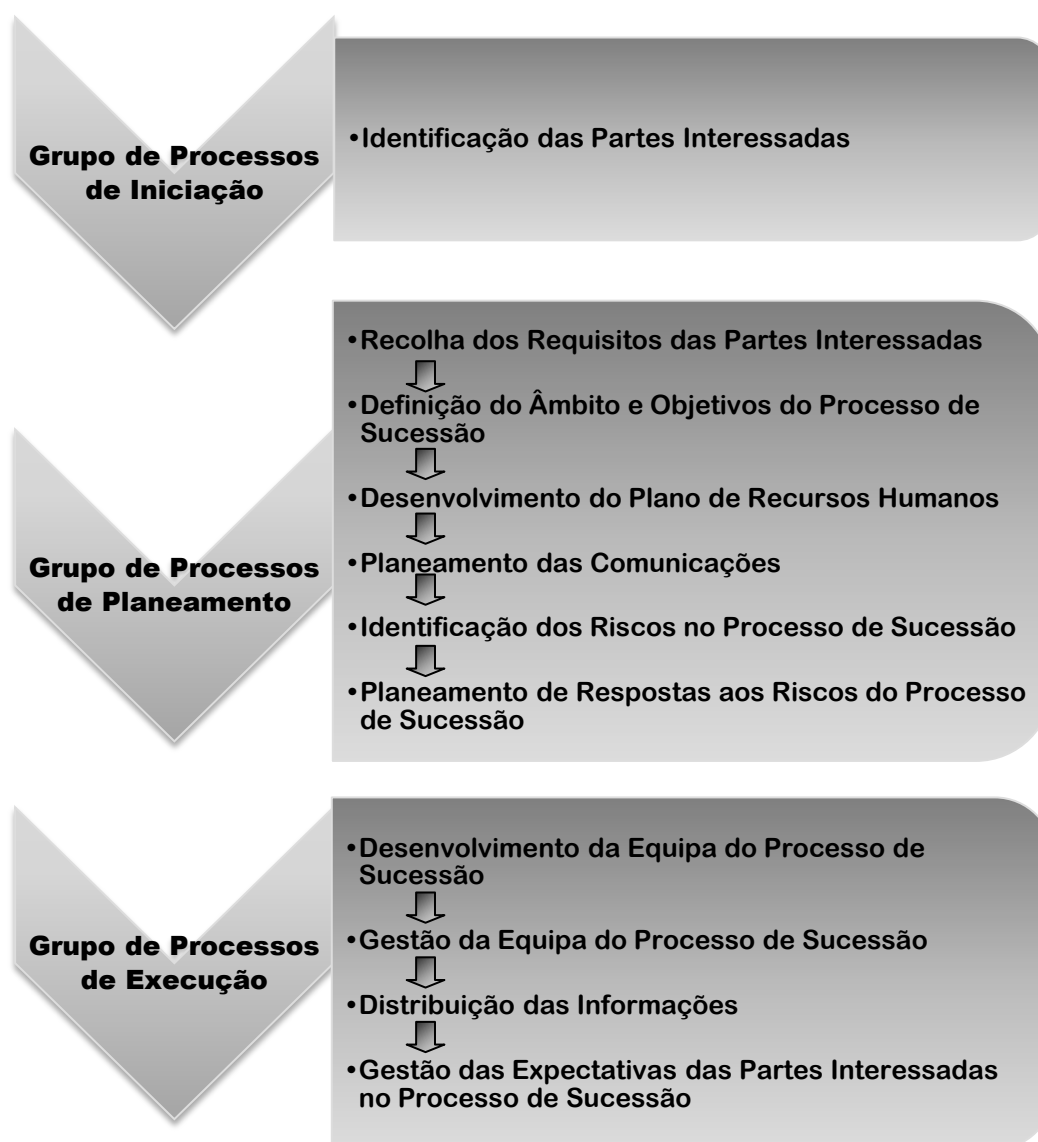


Figura 5.2 – Sequência dos Grupos de Processos de operacionalização da sucessão

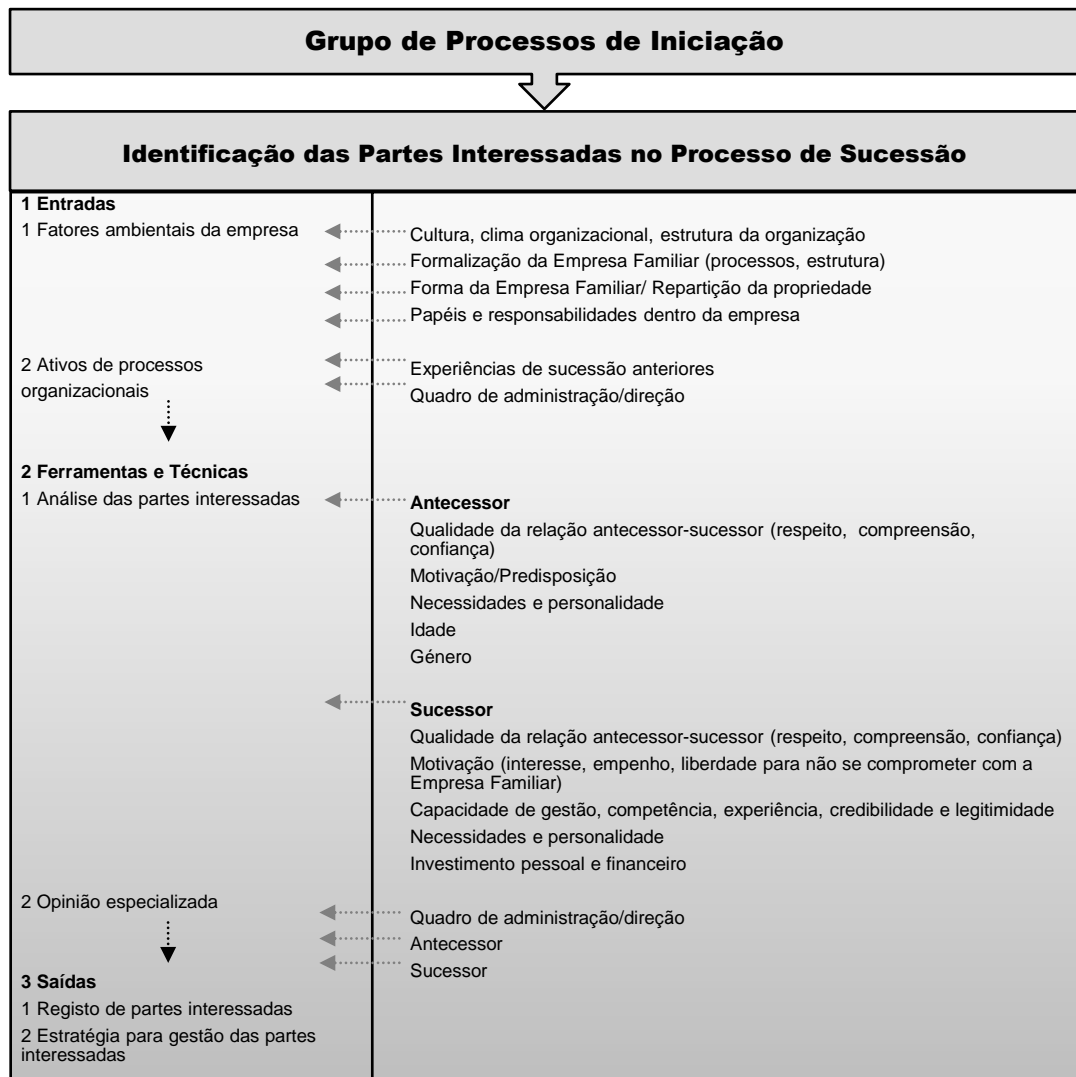
Para cada um dos 11 processos seguintes, a forma mais parcimoniosa de integrar as entradas, ferramentas e técnicas e saídas com os fatores salientados na literatura, é através da introdução de setas de *inputs* exteriores ao processo (setas a cinzento), e de setas dentro do processo (setas a preto). Esta forma, torna simples e compreensível, perceber a integração dos contributos que vários autores da literatura identificaram.

5.6. Grupo de Processos de Iniciação

5.6.1. Identificação das Partes Interessadas no Processo de Sucessão

Na literatura sobre sucessão existem vários contributos para o processo de Identificação das Partes Interessadas. Os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais são as entradas que o PMBOK® tem em comum com a literatura, conforme se pode ver no Quadro 5.4 – Identificação das partes Interessadas no Processo de Sucessão.

Quadro 5.4 – Identificação das partes Interessadas no Processo de Sucessão



Alguns autores sugerem que o estado da empresa, a cultura e a complexidade determinadas pela dimensão e complexidade da empresa, têm influência no processo de sucessão (Davis e Harveston, 1998; Dyck *et al.*, 2002; Fischetti, 1997; McGivern, 1978; *apud* Breton-Miller, *et al.*, 2004). Para além do contexto da empresa, também as experiências de sucessão anteriores, podem fornecer boas indicações ou lições aprendidas (Breton-Miller *et al.*, 2004).

Relativamente à análise das partes interessadas, o PMBOK® (2008) refere que deve ser executada em três etapas, a primeira é a identificação dos níveis de influência, a segunda é avaliação do impacto de cada parte interessada nas outras e a terceira é avaliar as reações possíveis de cada parte interessada. De acordo com esta ideia, a literatura sugere que é importante ter em atenção a motivação do antecessor, para que supere a ansiedade sobre a sucessão, ultrapassando a fase de negação, dispondo-se a enfrentar sucessão e deixar o controlo (Dyer, 1986; Handler, 1990; Lansberg, 1988; McGivern, 1978; Ward, 1987; *apud* Breton-Miller *et al.*, 2004). Também a personalidade e necessidades do antecessor devem ser tidas em conta, a forma de delegar, a confiança, a atitude cooperativa, são fatores importantes para que a sucessão atinja o êxito (Breton-Miller *et al.*, 2004).

O sucessor é o outro interveniente essencial do processo (Breton-Miller *et al.*, 2004) cuja motivação e empenho são fulcrais para o decorrer da sucessão (Barach e Gantisky, 1995; Chrisman *et al.*, 1998; Hugron, 1993; Potts, 2001; Sharma *et al.*, 2001 *apud* Breton-Miller, *et al.*, 2004). Se a avaliação destas motivações e capacidades for efectuada de acordo com o PMBOK® (2008), acredita-se que existirá um maior conhecimento sobre as partes interessadas e suas influências.

Outra das ferramentas relevantes que o PMBOK® (2008) fornece para estas avaliações é a opinião especializada de pessoas que tenham um contributo a dar, incluem-se os especialistas sobre assuntos de sucessão empresarial, a administração ou as próprias partes interessadas. Estas opiniões podem ser obtidas através de entrevistas, reuniões particulares ou discussões de grupo (Project Management Institute, 2008).

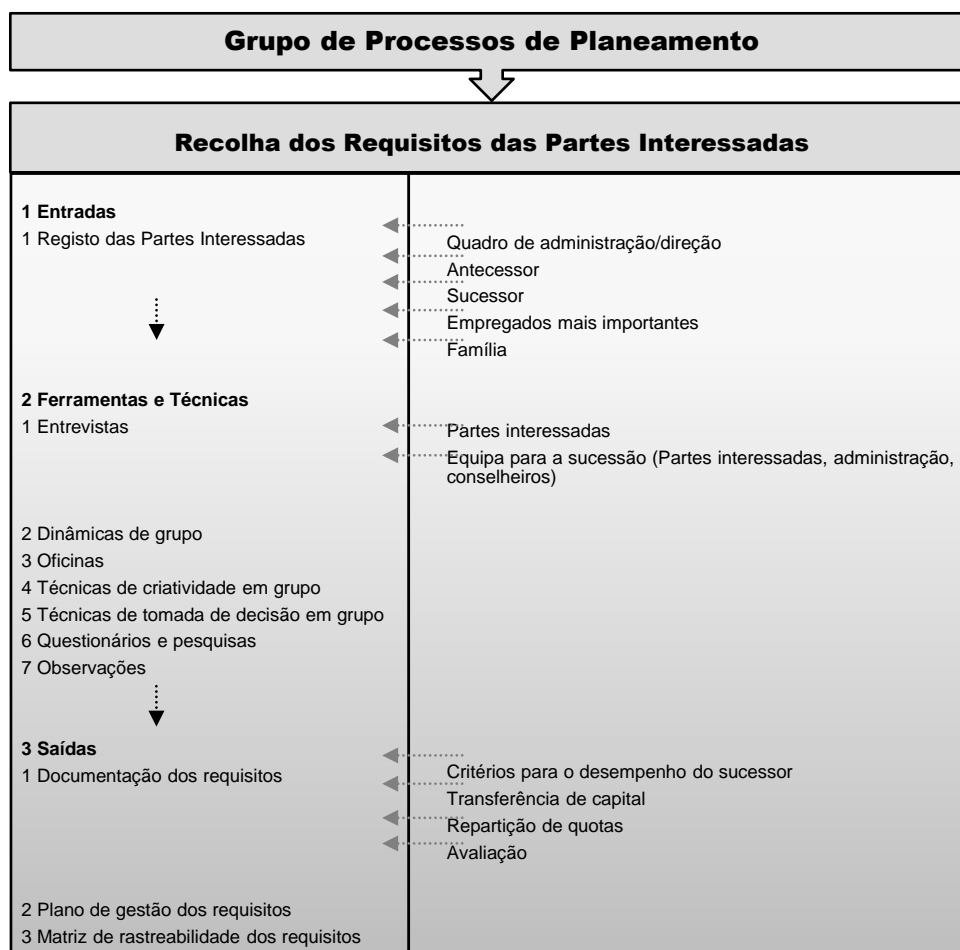
De acordo com o Quadro 5.4 – Identificação das partes Interessadas no Processo de Sucessão, as saídas da Identificação das Partes Interessadas, o PMBOK® (2008) são o registo das partes interessadas, com informações de identificação, avaliação e classificação das partes interessadas. Para além do registo, a outra saída é uma estratégia para gestão das partes interessadas. Com o objetivo de aumentar a cooperação, esta estratégia deve conter uma definição de uma abordagem para aumentar o apoio e minimizar o impacto negativo de cada parte interessada (Project Management Institute, 2008).

5.7. Grupo de Processos de Planeamento

5.7.1. Recolha dos Requisitos das Partes Interessadas

O processo de recolha dos requisitos tem como objetivo definir e documentar os requisitos do processo de sucessão, necessários para atender às expectativas das partes interessadas (Project Management Institute, 2008). Segundo o Quadro 5.5 – Recolha dos Requisitos das Partes Interessadas, as entradas são o registo das partes interessadas, efetuado anteriormente na Identificação das Partes Interessadas. Dado que o sucesso do projeto é dependente da recolha e gestão dos requisitos, este processo deve quantificar, definir e documentar as expectativas de cada parte interessada (Project Management Institute, 2008).

Quadro 5.5 – Recolha dos Requisitos das Partes Interessadas



Em simultâneo, alguns autores do campo da literatura sobre sucessão em empresas familiares afirmam que caso estas expectativas não sejam atendidas, poderão surgir divergências (Janjuha-Jivraj e Woods, 2002a,b; *apud* Griffeth, *et al.*, 2006). Por um lado, um dos requisitos chave do antecessor é saber que pode confiar no sucessor e nas suas capacidades (Handler, 1990; *apud* Breton-Miller, *et al.*, 2004). Por outro lado, os requisitos mais frequentes do sucessor são o ali-

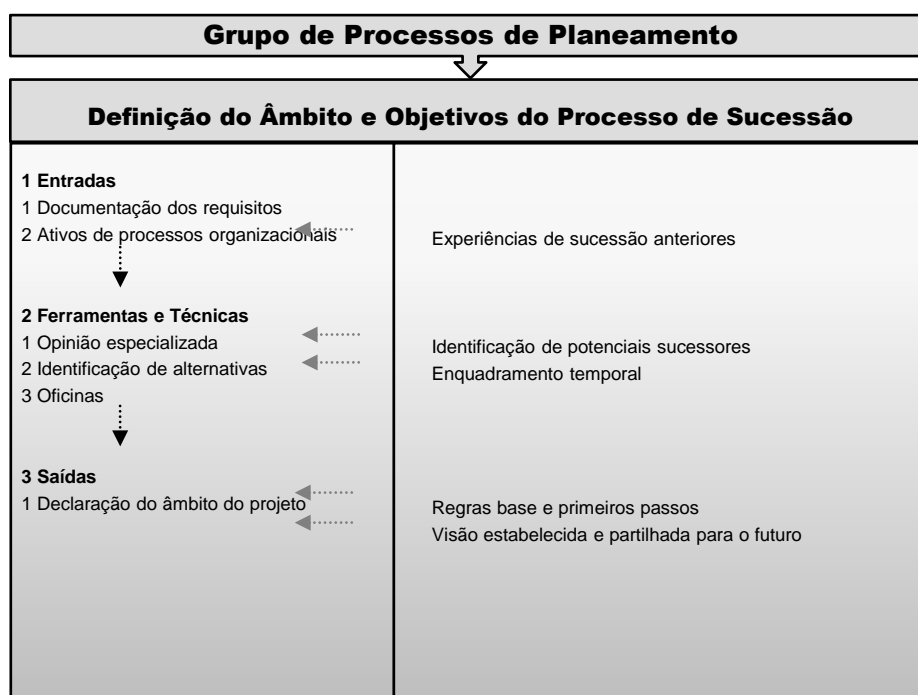
nhamento dos seus objetivos pessoais com as oportunidades proporcionadas pela empresa familiar (Handler, 1992; *apud* Breton-Miller, *et al.*, 2004).

As ferramentas e técnicas que o PMBOK® (2008) coloca à disposição para a recolha dos requisitos das partes interessadas são as entrevistas, as dinâmicas de grupo, as oficinas, as técnicas de criatividade e de tomada de decisão em grupo, questionários e observações. Estas ferramentas deverão ser aplicadas às partes interessadas e à equipa envolvida no processo de sucessão para as unir e perceber o que esperam no final da sucessão (Project Management Institute, 2008).

De acordo com o Quadro 5.5 – Recolha dos Requisitos das Partes Interessadas, os resultados destas análises dão origem à documentação dos requisitos, ao plano de gestão dos requisitos e à matriz de rastreabilidade dos requisitos (Project Management Institute, 2008). Ao encontro desta ideia, alguns autores defendem que deverá ser acordado quais as posições que cada pessoa irá ocupar, com que direitos responsabilidades e repartição de propriedade (Breton-Miller *et al.*, 2004).

5.7.2. Definição do Âmbito e Objetivos do Processo de Sucessão

Quadro 5.6 – Definição do Âmbito e Objetivos do Processo de Sucessão



A Definição do Âmbito e Objetivos do Processo de Sucessão, tem como intuito descrever detalhadamente os objetivos, restrições e premissas impostas pelas partes interessadas. Segundo o Quadro 5.6 – Definição do Âmbito e Objetivos do Processo de Sucessão, as entradas são a Do-

cumentação dos requisitos definidos no processo anterior e os ativos de processos organizacionais (Project Management Institute, 2008).

Como ferramentas e técnicas utiliza a opinião especializada das partes interessadas ou consultores, além de que propõe a identificação de alternativas (Project Management Institute, 2008). O enquadramento temporal, ou até outros potenciais sucessores poderão ser contabilizados na identificação de alternativas. Alguns autores referem que o enquadramento temporal relativamente ao início da sucessão deve ser tido em conta, sendo preferível um processo subtil e lento, ou até mesmo esperar por um momento mais oportuno para iniciar o processo de sucessão (Breton-Miller *et al.*, 2004).

De acordo com o Quadro 5.6 – Definição do Âmbito e Objetivos do Processo de Sucessão obtém-se a Declaração do âmbito do processo de sucessão. Esta por sua vez, deve conter a descrição do resultado final e os critérios de aceitação, bem como, as exclusões, restrições e premissas do processo de sucessão definidas pelas partes interessadas (Project Management Institute, 2008). Consistente com esta ideia, deverá ser definido um conjunto de regras de base para a sucessão (Breton-Miller *et al.*, 2004). Adicionalmente, a existência de uma visão partilhada dos objetivos para o futuro é também um dos argumentos mais importantes para o sucesso (Barach e Gantisky, 1995; Barnes e Hershon, 1976; Chrisman *et al.*, 1998; Dyer, 1986; Dyck *et al.*, 2002; Lansberg, 1999; Potts, 2001b; Sharma *et al.*, 2001; *apud* Breton-Miller, *et al.*, 2004).

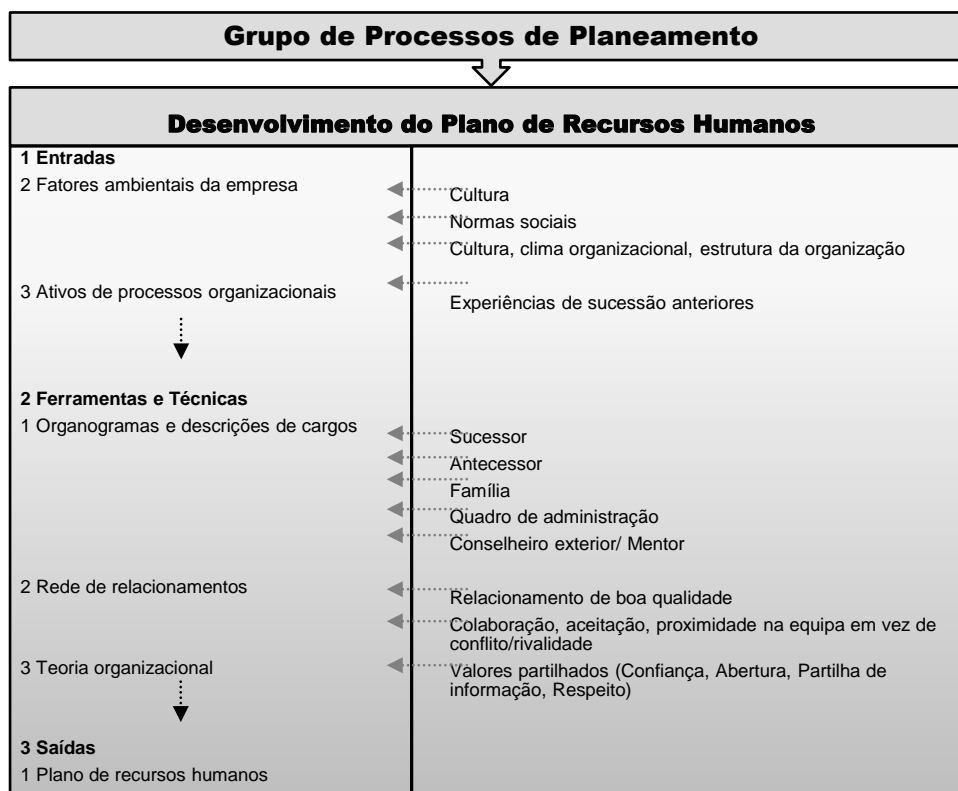
5.7.3. Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos a Afetar na Sucessão

No processo do Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos, é efetuada a documentação dos papéis e responsabilidades das pessoas envolvidas no projeto (Project Management Institute, 2008). Deverão ser elaborados os organogramas do processo de sucessão, bem como o plano de gestão das pessoas (Project Management Institute, 2008). Para este processo, as entradas solicitadas pelo PMBOK® (2008) são os fatores ambientais da empresa, e os ativos de processos organizacionais, referidos anteriormente.

De acordo com o Quadro 5.7 – Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos, as ferramentas e técnicas propostas para desenvolver o Plano de Recursos Humanos são a determinação dos organogramas e a descrição dos cargos. Para levar a termo a tarefa de descrição dos papéis e responsabilidades dos membros da equipa, o PMBOK® (2008) sugere três tipos de ferramentas, a descrição hierárquica, matricial ou em formato de texto. Neste processo a definição dos papéis revela-se importante. Dado que os membros da família devem compreender os direitos e responsabilidades que assumirão em papéis futuros (Lansberg, 1988; *apud* Handler, 1994). Para além disso, o estabelecimento de um bom relacionamento entre antecessor e sucessor depende da aceitação dos papéis, necessidades e orientação (Handler, 1994). Outra das ferramentas e técnicas propostas pelo PMBOK® (2008) é o estabelecimento de uma rede de relacionamentos com o

intuito de aumentar e construir a conexão entre as pessoas da equipa. Por seu lado, a importância da construção de um relacionamento de boa qualidade entre antecessor e sucessor é também um dos aspetos mais salientados na literatura (Breton-Miller *et al.*, 2004). Mais ainda, o PMBOK® (2008) propõe o aprofundamento dos relacionamentos recorrendo à Teoria organizacional, para fornecer informações sobre o modo como as pessoas e a equipa se comportam

Quadro 5.7 – Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos



Como se pode ver no Quadro 5.7 – Desenvolvimento do Plano de Recursos Humanos, o resultado é o Plano de Recursos Humanos. Nele devem estar descritos os papéis, as responsabilidades, a autoridade para tomada de decisões, indicando “quem” decide o “quê” e por fim as competências dos membros da equipa (Project Management Institute, 2008).

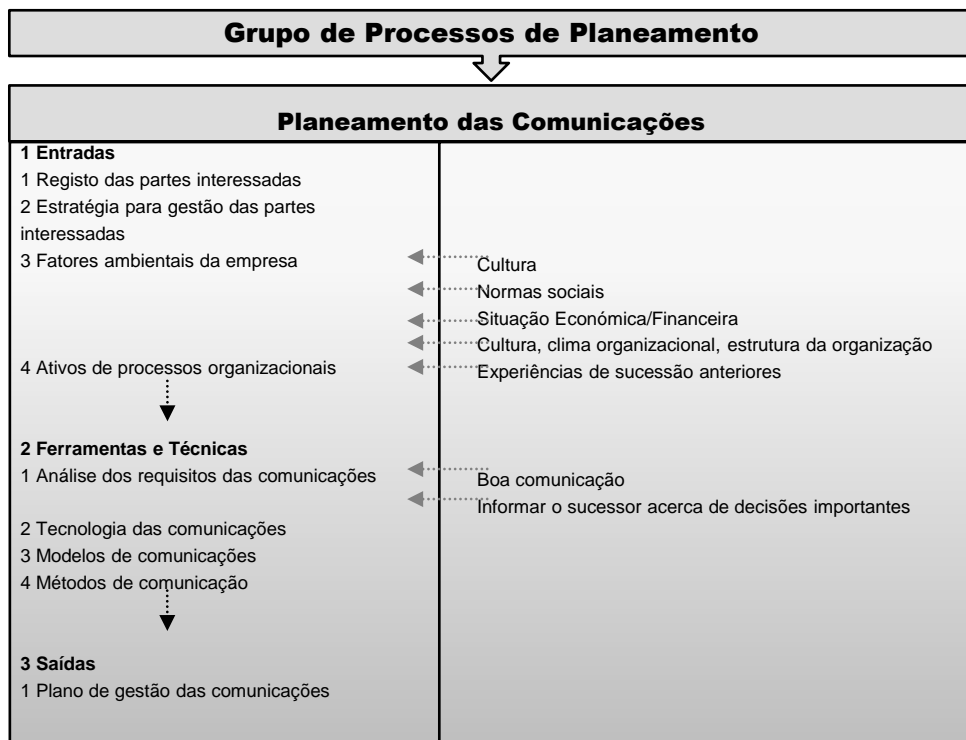
5.7.4. Planeamento das Comunicações na Equipa da Sucessão

O processo de Planeamento das Comunicações tem como função atender às necessidades de informações e comunicação das partes interessadas; determinando “quem” precisa de “quais” informações, “quando” são necessárias, “como” serão fornecidas e por “quem” (Project Management Institute, 2008). A determinação das necessidades de informações das partes interessadas e dos meios adequados para responder a essas necessidades, revelam-se importantes para o sucesso do projeto (Project Management Institute, 2008).

Segundo o Quadro 5.8 – Planeamento das Comunicações, as entradas são o registo das partes interessadas e a estratégias para gestão das partes interessadas, resultantes do processo de Identificação das Partes Interessadas (Project Management Institute, 2008). Para além destas entradas, também solicita os fatores ambientais da empresa que devem ser tidos em conta (Project Management Institute, 2008).

Para efetuar este planeamento, o PMBOK® (2008) sugere ferramentas de análise dos requisitos das comunicações, bem como modelos, métodos e tecnologias de comunicações. A análise dos requisitos das comunicações deve ter em conta os organogramas definidos anteriormente (Project Management Institute, 2008). Os modelos de comunicação devem ter em conta os meios e as tecnologias de comunicação preferenciais e disponíveis na empresa (Project Management Institute, 2008). Relativamente aos métodos, podem ser usados métodos de comunicação interativa, passiva ou ativa (Project Management Institute, 2008). Ao encontro deste planeamento, tem-se uma das ideias mais consensuais na literatura sobre sucessão em empresas familiares. A comunicação aberta e honesta, deve ser encorajada (Handler, 1994). Pois, para se superar a resistência na sucessão, significa que deverão ser abertos os canais de comunicação, para que os membros da família possam discutir os assuntos (Handler, 1994). Mais ainda, a existência de uma boa comunicação é um meio de reduzir os conflitos (Cabrera-Suarez, 2005).

Quadro 5.8 – Planeamento das Comunicações



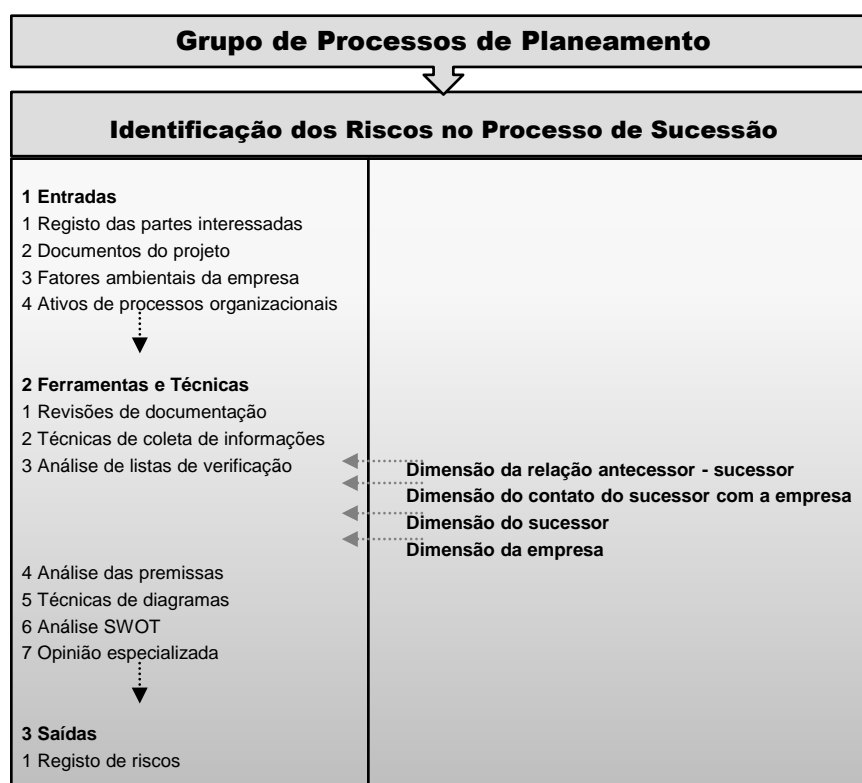
Conforme se pode ver no Quadro 5.8 – Planeamento das Comunicações, as saídas são o Plano de gestão das comunicações, este deve conter as informações sobre os requisitos de comunicações das partes interessadas, as informações a serem comunicadas, os responsáveis por efetuar a comunicação e os métodos ou tecnologias usados para a transmissão das informações (Project Management Institute, 2008).

5.7.5. Identificação dos Riscos no Processo de Sucessão

A Identificação dos Riscos no Processo de Sucessão é o processo utilizado para determinar e documentar os riscos que podem influenciar o processo de sucessão. A participação nas atividades de identificação dos riscos pode incluir desde o gestor da sucessão, a membros da equipa, especialistas no assunto externos à equipa até às partes interessadas ou externas (Project Management Institute, 2008).

Segundo o Quadro 5.9 – Identificação dos Riscos no Processo de Sucessão, as entradas deste processo o PMBOK® (2008) solicitam o registo das partes interessadas, os documentos do processo de sucessão, os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais, fornecidos por processos anteriores.

Quadro 5.9 – Identificação dos Riscos no Processo de Sucessão



As primeiras ferramentas e técnicas que o PMBOK® (2008) propõe para a identificação dos riscos, são as revisões de documentação, técnicas de recolha de informação como por exemplo *brainstorming* ou as entrevistas. Em seguida sugere que seja feita a análise de listas de verificação, com base em informações prévias, no conhecimento de sucessões anteriores e outras fontes de informações (Project Management Institute, 2008). Embora a lista de verificação possa ser curta e simples, torna-se impossível criar uma lista completa (Project Management Institute, 2008).

É no sentido de desenvolver uma lista de verificação para os riscos a ter em conta, que neste trabalho é efetuada uma compilação parcimoniosa dos fatores positivos e negativos ao nível de quatro dimensões da sucessão identificadas na literatura, encontrando-se no Anexo III – Dimensões da sucessão os fatores que deram origem às seguintes listas de verificação. Para esse efeito foram selecionados os fatores com impactos positivos e negativos identificados anteriormente por autores da literatura sobre sucessão, que representam riscos negativos ou ameaças, ou ao invés, riscos positivos ou oportunidades. Através da identificação dos riscos ao nível das seguintes dimensões: relação antecessor – sucessor, contato do sucessor com a empresa, fatores do sucessor e fatores da empresa, foi possível aferir o grau de importância que cada ameaça ou oportunidade representaram para os respondentes do questionário elaborado, conforme se pode ver nos quadros seguintes.

Quadro 5.10 – Dimensão da relação antecessor-sucessor

Estudo	Fatores de impacto	Impacto
Levinson (1971)	Conflitos entre antecessor e sucessor	Negativo
Levinson (1971)	Antecessor querer manter o poder efetivo de decisão	Negativo
Jonovic (1982)	Conflito com o antecessor pelo facto deste não se retirar	Negativo
Jonovic (1982)	Pessimismo do antecessor influenciar as atitudes do sucessor	Negativo
Jonovic (1982)	Antecessor limitar a hipótese do sucessor provar o seu valor	Negativo
Jonovic (1982)	Antecessor criticar demasiado na supervisão do sucessor	Negativo
Birley (1986)	Antecessor pressionar e ter expetativas altas em relação ao sucessor	Negativo
Dyer (1986)	Haver divergências entre a personalidade do antecessor e do sucessor	Negativo
Dyer (1986)	Sucessor ser inferiorizado relativamente ao antecessor que controla	Negativo
Janjuha-Jivraj e Woods (2002a,b)	Atitudes e expetativas divergentes	Negativo
Jonovic (1984)	Antecessor separar os papéis da família e dos negócios	Positivo
Dyer (1986)	Estabelecimento de confiança entre sucessor e antecessor	Positivo
Handler (1989, 1992)	Participação do sucessor nas decisões importantes	Positivo
Aronoff e Ward (1992)	Atribuição de tarefas desafiantes ao sucessor	Positivo
Cabrera-Suárez <i>et al.</i> (2001)	Respeito mútuo e compreensão entre antecessor e sucessor	Positivo
Cabrera-Suárez (2005)	Haver transferência de conhecimentos entre antecessor e sucessor	Positivo
Dyck <i>et al.</i> (2002)	Estabelecimento de boa comunicação entre antecessor e sucessor	Positivo

Quadro 5.11 – Dimensão do contato do sucessor com a empresa

Estudo	Fatores de impacto	Impacto
Ward (1987)	Ouvir queixas do antecessor sobre a empresa	Negativo
Longnecker e Schoen (1978)	Sucessão começar em idade jovem	Positivo
Lea (1991)	Primeiras experiências de trabalho do sucessor positivas	Positivo
Bork (1986)	Antecessor ter atitudes positivas em relação à empresa	Positivo
Goldberg (1996)	Sucessor estar relacionado com a empresa desde uma idade jovem	Positivo

Quadro 5.12 – Dimensão dos fatores da empresa

Estudo	Fatores de impacto	Impacto
Jonovic (1982)	Sucessor ter falta de interesse no setor da indústria da construção	Negativo
Rosenblatt <i>et al.</i> (1985)	Sucessor ficar condicionado pelo tipo de vida proporcionado	Negativo
Nelton (1983)	Haver oportunidade para o sucessor de se auto empregar	Positivo
Jonovic (1984)	Sucessor sentir-se empenhado para com os ideais da empresa	Positivo
Aronoff e Ward (1992)	Haver espaço para os erros e aprendizagem do sucessor	Positivo

Quadro 5.13- Dimensão dos fatores do antecessor

Estudo	Fatores de impacto	Impacto
Alcorn (1982)	O sucessor sentir pressão pela riqueza herdada e ter necessidade de mostrar valor	Negativo
Nelton (1983)	O sucessor ter baixa auto estima	Negativo
Alcorn (1982)	As ambições do sucessor excederem as suas capacidades	Negativo
Jonovic (1982)	O sucessor ter falta de credibilidade junto dos outros empregados	Negativo
Prokesch (1986)	O sucessor sentir-se desmotivado por ter herdado a empresa	Negativo
Nelton (1983)	O sucessor vir a ter posições significativas dentro da empresa	Positivo
Jonovic (1984)	Manter o sucessor informado acerca de decisões importantes	Positivo
Jonovic (1984)	O sucessor ver os seus objetivos pessoais satisfeitos	Positivo
Handler (1989)	O sucessor ter a presença de mentores externos à empresa e à família	Positivo
Goldberg (1991)	O sucessor ter trabalhado fora da empresa	Positivo
Aronoff e Ward (1992)	Proporcionar ao sucessor formação académica relacionada com a área da Construção Civil bem como treino e educação para a gestão	Positivo
Cabrera-Suárez (2005)	A escolha de se juntar à empresa ser da responsabilidade do sucessor	Positivo
Lea (1991)	Durante a sucessão o sucessor ter formação relacionada com a gestão da empresa	Positivo
Jonovic (1982)	Atribuir ao sucessor remunerações que proporcionem segurança financeira	Positivo

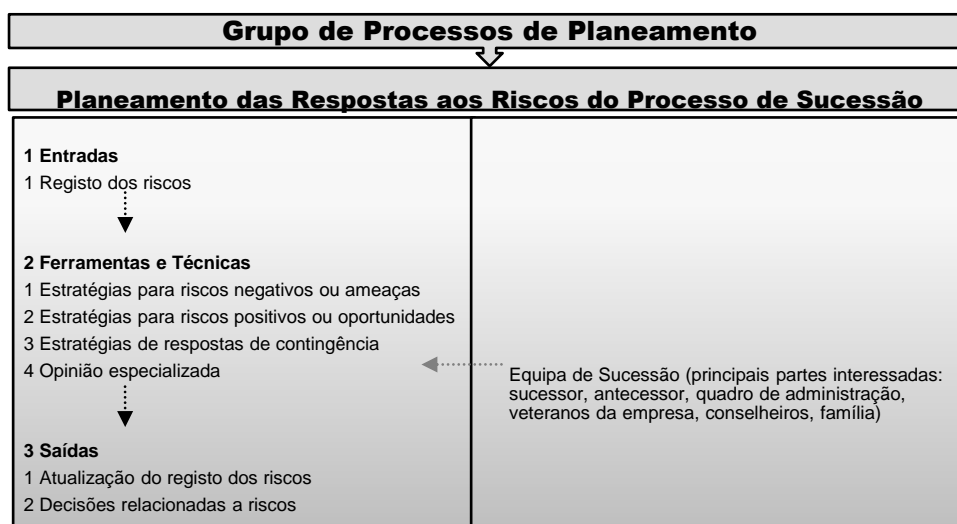
Para além das listas de verificação e identificação de riscos, o PMBOK® (2008) sugere adicionalmente que seja feita a análise das premissas, cenários e hipóteses do processo de sucessão. Complementares a estas listas e análises, o PMBOK® (2008) propõe a análise SWOT completa da sucessão, através de *brainstorming* e a intervenção de opinião especializada

Conforme o Quadro 5.9 – Identificação dos Riscos no Processo de Sucessão, as saídas do processo Identificação dos Riscos no Processo de Sucessão, são o registo dos riscos contendo os riscos identificados com as suas causas e efeitos, além de uma lista de potenciais respostas (Project Management Institute, 2008).

5.7.6. Planeamento das Respostas aos Riscos do Processo de Sucessão

A execução do planeamento das respostas aos riscos aborda os riscos por prioridades e fornece as opções e as ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto (Project Management Institute, 2008). Os riscos são representados em termos das ameaças e das oportunidades que podem afetar o sucesso do processo de sucessão, devendo ser analisadas respostas para cada um deles (Project Management Institute, 2008). Depois de efetuada a identificação dos riscos, poder-se-á proceder às Análises Qualitativa e Quantitativa dos riscos, caso se justifique. As respostas planeadas devem ser adequadas ao grau de importância do risco e serem realistas dentro do contexto do projeto, bem como acordadas por todas as partes envolvidas e ter um responsável designado (Project Management Institute, 2008). Por exemplo, Prokesch (1986) afirma que podem surgir conflitos entre antecessor e sucessor, devido às diferenças geracionais, definindo-as como tolerância ao risco (*apud*Griffeth, Allen, e Barrett, 2006). É neste processo que se deve planear a resposta a riscos que sejam identificados.

Quadro 5.14 – Planeamento das Respostas aos Riscos do Processo de Sucessão



De acordo com o Quadro 5.14 – Planeamento das Respostas aos Riscos do Processo de Sucessão a entrada é o registo dos riscos. Só depois de se perceber quais os riscos, em termos de oportunidades a explorar ou ameaças a ultrapassar, é possível responder de forma adequada.

Como ferramentas e técnicas o PMBOK® (2008) sugere estratégias para riscos positivos ou oportunidades, para riscos negativos ou ameaças e estratégias de contingência; já abordadas anteriormente. Para isso solicita a opinião especializada de pessoas que tenham conhecimento do assunto (Project Management Institute, 2008). No caso da sucessão, acredita-se que as pessoas que poderão fornecer maior contributo, são as partes interessadas e restante equipa da sucessão.

Como saídas, resultam a atualização do registo dos riscos e as decisões relacionadas com os riscos identificados, contendo a descrição dos riscos, a “quem” se atribuem os riscos e “como” vão ser implementadas as respostas (Project Management Institute, 2008)

5.8. Grupo de Processos de Execução

5.8.1. Desenvolvimento e Integração da Equipa da Sucessão

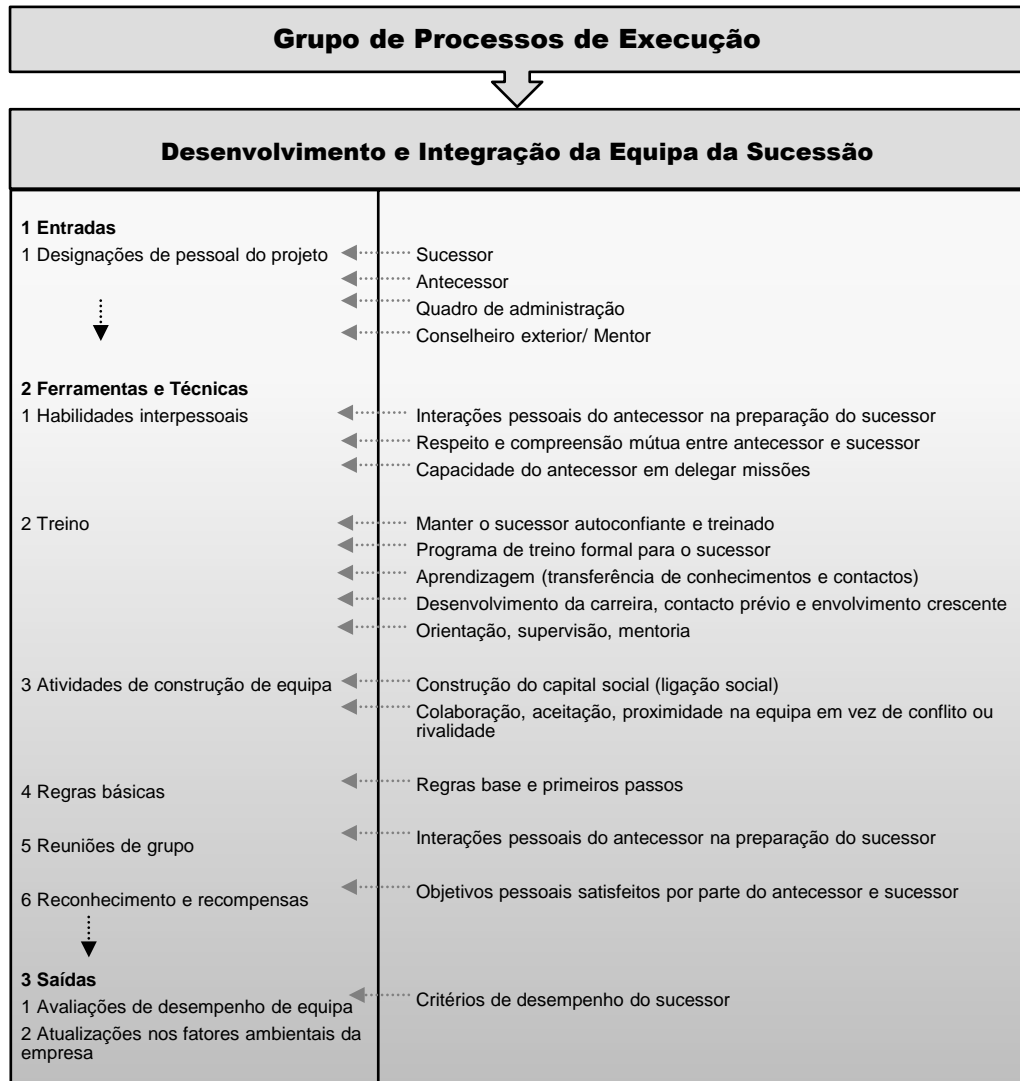
O processo de Desenvolvimento da Equipa da Sucessão é utilizado para melhorar as competências, interação e ambiente global da equipa (Project Management Institute, 2008). Para esse efeito, o gestor do processo de sucessão deve identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar a equipa da sucessão a atingir um alto desempenho, bem como cumprir os objetivos do projeto (Project Management Institute, 2008).

De acordo com o Quadro 5.15- Desenvolvimento da Equipa da Sucessão, as entradas são as designações do pessoal de projeto. No caso concreto do processo de sucessão consiste na equipa de sucessão que inclui as partes interessadas. Posteriormente sugere um conjunto de ferramentas e técnicas para a melhoria do ambiente entre os membros da equipa. Para isso, devem ser tidas em conta as habilidades interpessoais. Se o gestor do processo de sucessão entender os sentimentos dos membros da equipa, bem como conseguir prever as suas ações, reconhecer as preocupações e acompanhar as questões, podem-se reduzir bastantes problemas e consequentemente aumentar a colaboração (Project Management Institute, 2008).

Também Breton-Miller, *et al.* (2004) afirmam que particularmente na relação entre antecessor e sucessor deve existir respeito, compreensão, confiança, cooperação e proximidade. Outras das ferramentas ferramentas que o PMBOK® (2008) sugere são o treino, as atividades de construção de equipa, o estabelecimento de regras básicas, reuniões de grupo e efetuar o reconhecimento e recompensas (Project Management Institute, 2008). Na literatura sobre sucessão encontram-se várias evidências e sugestões que vão ao encontro destas ferramentas. A educação formal e os programas de treino são frequentemente mencionados (Breton-Miller *et al.*, 2004). Para Handler (1994), o treino do sucessor e da futura equipa de gestão é uma das regras essenciais na sucessão. Relativamente às atividades de construção de equipa, o PMBOK® (2008) afirma que o desenvolvimento de um ambiente de equipa requer lidar com os problemas da equipa e discuti-los como questões da equipa. Para essa construção, também alguns autores sugerem que quando existe uma dinâmica familiar de colaboração, proximidade e trabalho em equipa, isso aumenta as hipóteses de êxito no processo de sucessão (Breton-Miller *et al.*, 2004). O trabalho em equipa é um fator essencial para o êxito de um projeto, por esse facto a equipa inteira deve ser estimulada a trabalhar de forma colaborativa para solucionar os problemas que surjam (Project Management Institute, 2008). Em acréscimo deverão ser estabelecidas regras básicas, isso permite que os membros da equipa descubram quais os valores que são importantes para os outros ele-

mentos (Project Management Institute, 2008). Alguns autores elencaram um conjunto de regras básicas para a sucessão, que requerem a compreensão mútua e o conhecimento recíproco entre os participantes, podendo ser adaptadas à medida que a sucessão evolui (Breton-Miller *et al.*, 2004).

Quadro 5.15- Desenvolvimento da Equipa da Sucessão



Conforme se pode ver no Quadro 5.15- Desenvolvimento da Equipa da Sucessão, as saídas resultantes são as avaliações do desempenho da equipa e as atualizações nos ativos de processos organizacionais (Project Management Institute, 2008). Ao encontro desta ideia de avaliação, um dos desempenhos para o qual devem ser estabelecidos critérios de avaliação é o do sucessor (Breton-Miller *et al.*, 2004). Também Aronoff e Ward (1992, *apud* Griffeth, *et al.*, 2006) sugerem que devem ser clarificados os níveis de desempenho para o sucessor.

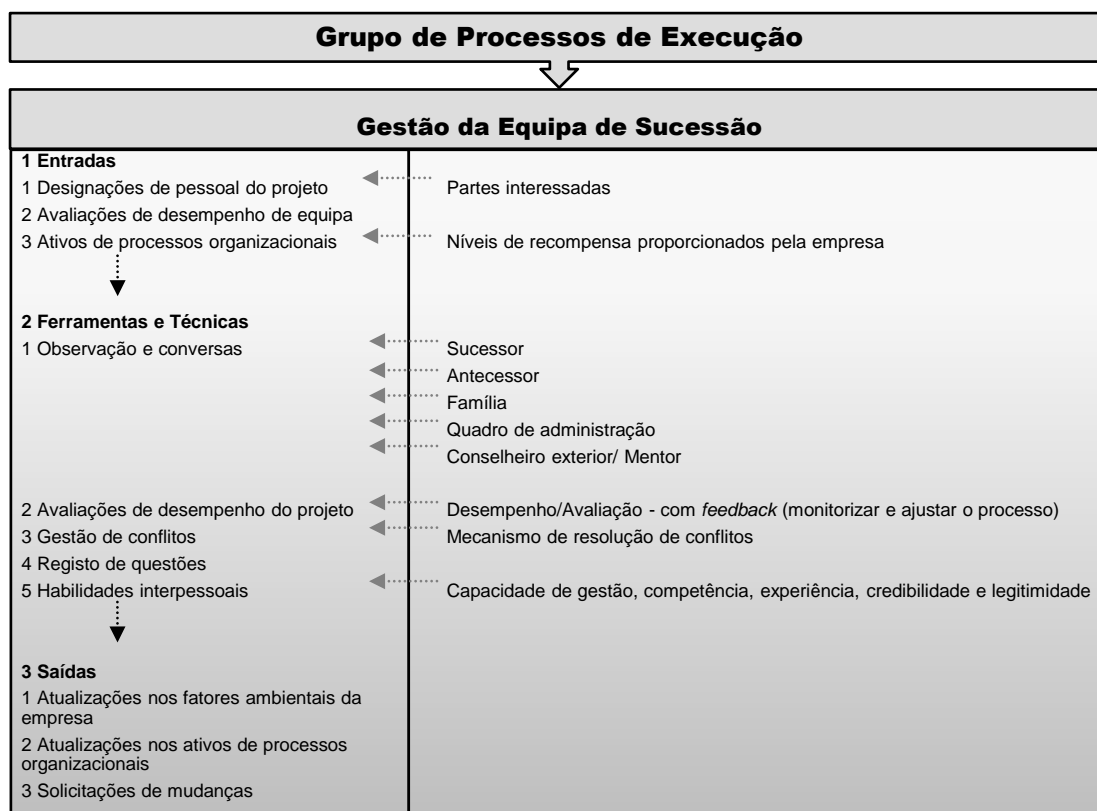
5.8.2. Gestão da Equipe de Sucessão

A Gestão da Equipe de Sucessão é um dos processos utilizados para operacionalizar a sucessão que pode ter maior impacto positivo. Uma grande parte da literatura afirma que a relação com o superior, as relações na empresa e o conflito têm uma importância decisiva na sucessão (Allen *et al.*, 2003; Hom e Griffeth, 1995; *apud* Griffeth, *et al.*, 2006).

Neste processo, são observados os comportamentos da equipa, geridos os conflitos, resolvidas as questões e avaliado o desempenho dos elementos da equipa (Project Management Institute, 2008). Requerem-se várias habilidades de gestão para estimular o trabalho em equipa e integrar os esforços dos membros da equipa para criar um alto desempenho (Project Management Institute, 2008). A ênfase dessas habilidades recai sobre a comunicação, a gestão de conflitos, a negociação e a liderança (Project Management Institute, 2008).

Como se pode comprovar no quadro Quadro 5.16 – Gestão da Equipe de Sucessão, as entradas necessárias solicitadas para o processo de Gestão da Equipe de Sucessão, são os ativos de processos organizacionais, as designações do pessoal do projeto, as avaliações do desempenho da equipa fornecidas por grupos de processos anteriores.

Quadro 5.16 – Gestão da Equipe de Sucessão



Para a gestão da equipa da sucessão, o PMBOK® (2008) sugere que sejam estabelecidas observações e conversas, utilizadas para manter o contato entre os membros da equipa do projeto,

monitorizar o progresso das realizações que são fonte de orgulho para os membros da equipa e questões interpessoais. Para além das observações, deve ser feita uma avaliação do desempenho do projeto, para determinar as necessidades de treino individuais e estabelecer as metas individuais para o futuro (Project Management Institute, 2008). Consistente com esta proposta, na literatura a educação formal e os programas de treino são frequentemente mencionados, e são um dos indicadores de êxito na sucessão quando existem (Breton-Miller *et al.*, 2004). Outra ferramenta útil que o PMBOK® (2008) propõe para aplicar na gestão da equipa é a gestão de conflitos. A literatura sobre sucessão afirma frequentemente que deve existir um mecanismo de resolução de conflitos (Breton-Miller *et al.*, 2004). No entanto não explicita como proceder. O gestor da sucessão deve ter em conta que o conflito é natural e força a busca de alternativas, trata-se de uma questão da equipa, promovendo a abertura para resolver os conflitos (Project Management Institute, 2008). Mais ainda, a resolução dos conflitos deve focar-se nas questões e não nas personalidades, bem como concentrar-se no presente e não no passado (Project Management Institute, 2008). Por fim, o PMBOK® (2008) sugere que se tenham em conta as habilidades interpessoais, como a liderança, a influência e as decisões eficazes (Project Management Institute, 2008).

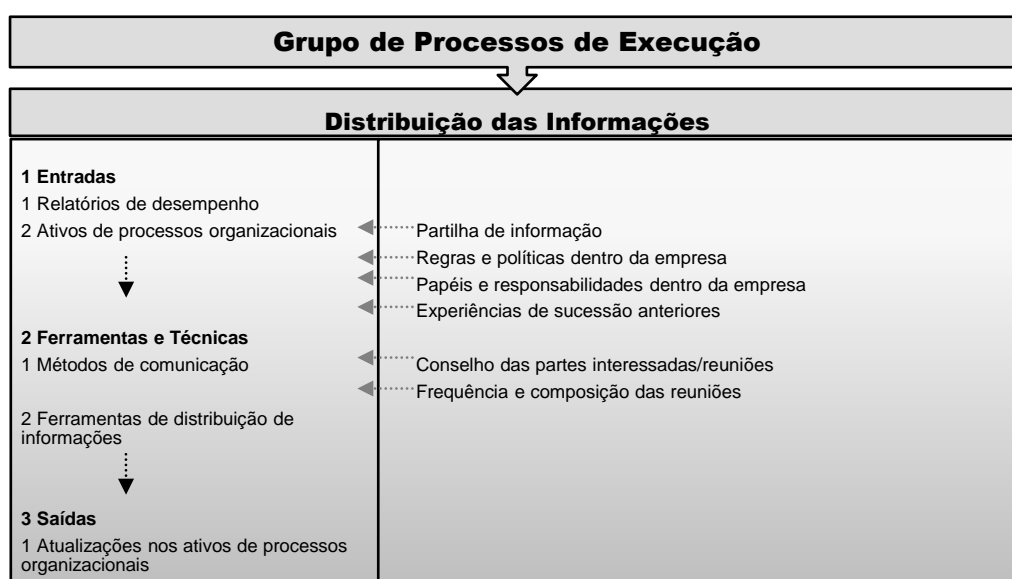
De acordo com o Quadro 5.16 – Gestão da Equipa de Sucessão, as saídas resultantes do processo Gestão da Equipa da Sucessão, são as atualizações nos ativos de processos organizacionais, nos fatores ambientais da empresa e as solicitações de mudanças. Neste caso concreto, as solicitações de mudanças podem incluir esclarecimentos adicionais sobre os papéis atribuídos, para garantir que as responsabilidades são cumpridas (Project Management Institute, 2008).

5.8.3. Distribuição das Informações

O processo de distribuição das informações é executado durante todo o ciclo de vida da sucessão e em posto em prática em todos os outros processos. No entanto tem particular importância na implementação do plano de gestão das comunicações, para dar resposta a solicitações inesperadas de informações (Project Management Institute, 2008).

Segundo o Quadro 5.17- Distribuição das Informações, as entradas necessárias para o processo Distribuição das Informações são os ativos de processos organizacionais e os relatórios de desempenho (Project Management Institute, 2008). Estes contemplam as políticas, procedimentos e orientações já existentes na empresa para distribuir informações, além de conterem informações sobre o andamento para que estejam disponíveis antes das reuniões com o maior detalhe possível (Project Management Institute, 2008).

Quadro 5.17- Distribuição das Informações



Como ferramentas e técnicas o PMBOK® (2008) sugere que sejam implementados métodos de comunicação adequados, tais como reuniões individuais ou em grupo e utilizadas as ferramentas de distribuição de informações, tais como ferramentas de distribuição de documentos ou em formato digital. Coerente com esta ideia, a partilha de informação é uma ferramenta a ter em conta para uma boa dinâmica familiar no processo de sucessão (Breton-Miller *et al.*, 2004). Sendo confirmada a ideia de que devem ser feitas reuniões, tendo em conta a frequência e os elementos que nelas participam (Breton-Miller *et al.*, 2004).

Conforme se pode ver no Quadro 5.17- Distribuição das Informações, o resultado são as atualizações dos ativos de processos organizacionais, fornecendo informações e notificações às partes interessadas sobre questões solucionadas, panorama geral, mudanças, solicitações de *feedback* ou apresentações (Project Management Institute, 2008).

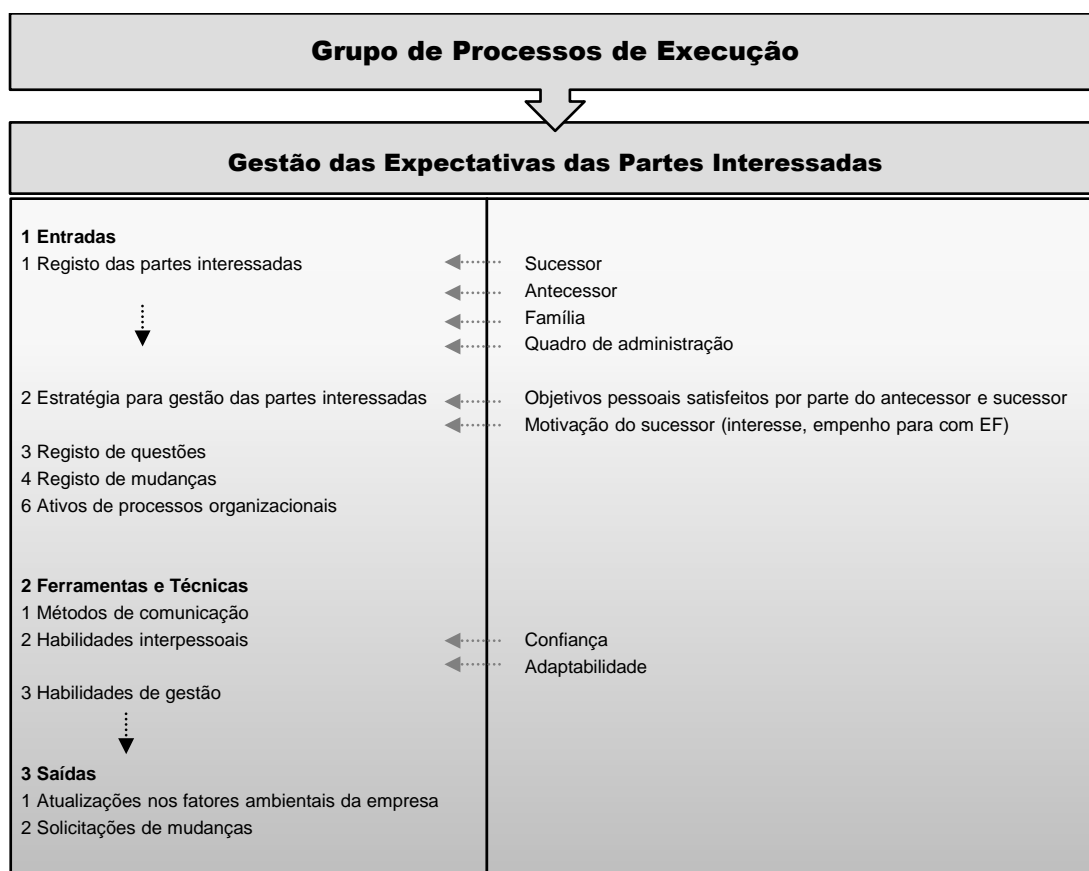
5.8.4. Gestão das Expectativas das Partes Interessadas

A gestão das expectativas aumenta a probabilidade de sucesso do projeto, assegurando que as partes interessadas entendem os benefícios e os riscos do projeto (Project Management Institute, 2008). Esta gestão ativa, diminui o risco do projeto não cumprir as suas metas e os seus objetivos, devido a questões não resolvidas das partes interessadas e limita as contrariedades durante o projeto (Project Management Institute, 2008). O seu objetivo é negociar e influenciar os desejos das partes interessadas para cumprir as metas, bem como, abordar as preocupações que ainda não se tornaram questões além de esclarecer e solucionar as questões identificadas (Project Management Institute, 2008). Pois quando os membros da família realizam cedências nas atitudes

e nas expectativas, no que à sucessão diz respeito, as contrariedades suportadas por todas as partes podem ser reduzidas (Handler, 1994).

De acordo com o Quadro 5.18 – Gestão das Expectativas das Partes Interessadas, as entradas que o PMBOK® (2008) requer para a Gestão das expectativas das Partes Interessadas, são dependentes dos processos anteriores. Nelas incluem-se o registo e a estratégias para gestão das partes interessadas, bem como o registo de questões, de mudanças e os ativos de processos organizacionais (Project Management Institute, 2008).

Quadro 5.18 – Gestão das Expectativas das Partes Interessadas



Para ferramentas e técnicas a aplicar, o PMBOK® (2008) sugere a utilização dos métodos de comunicação identificados para cada parte interessada. Para além da comunicação, as habilidades interpessoais do gestor do processo de sucessão também são importantes, para promover a confiança, a resolução dos conflitos e a superação da resistência à mudança (Project Management Institute, 2008). Sendo que, a confiança e a resistência à mudança são dos indicadores mais salientados na literatura sobre sucessão. Particularmente da parte do antecessor, pois é importante que este supere a ansiedade e a fase de negação em relação à sucessão, disponibilizando-se para passar o controlo (Breton-Miller *et al.*, 2004). A superação da resistência do proprietário para abdicar do controlo, surge mesmo como um dos grandes desafios colocados às empresas familiares em Por-

tugal (Familiares, 2008d). Também as competências de gestão, negociação, apresentação e redação, são solicitadas ao gestor do processo de sucessão para coordenar e harmonizar o grupo (Project Management Institute, 2008).

Conforme se pode comprovar no Quadro 5.18 – Gestão das Expectativas das Partes Interessadas, as saídas deste processo são as atualizações nos fatores ambientais da empresa e as solicitações de mudanças (Project Management Institute, 2008).

5.9. Discussão

Após a exposição da metodologia proposta para operacionalizar a sucessão das PMEs de Construção familiares, torna-se importante explicitar os passos que foram seguidos até se chegar à mesma, conforme se pode ver na Figura 5.3.

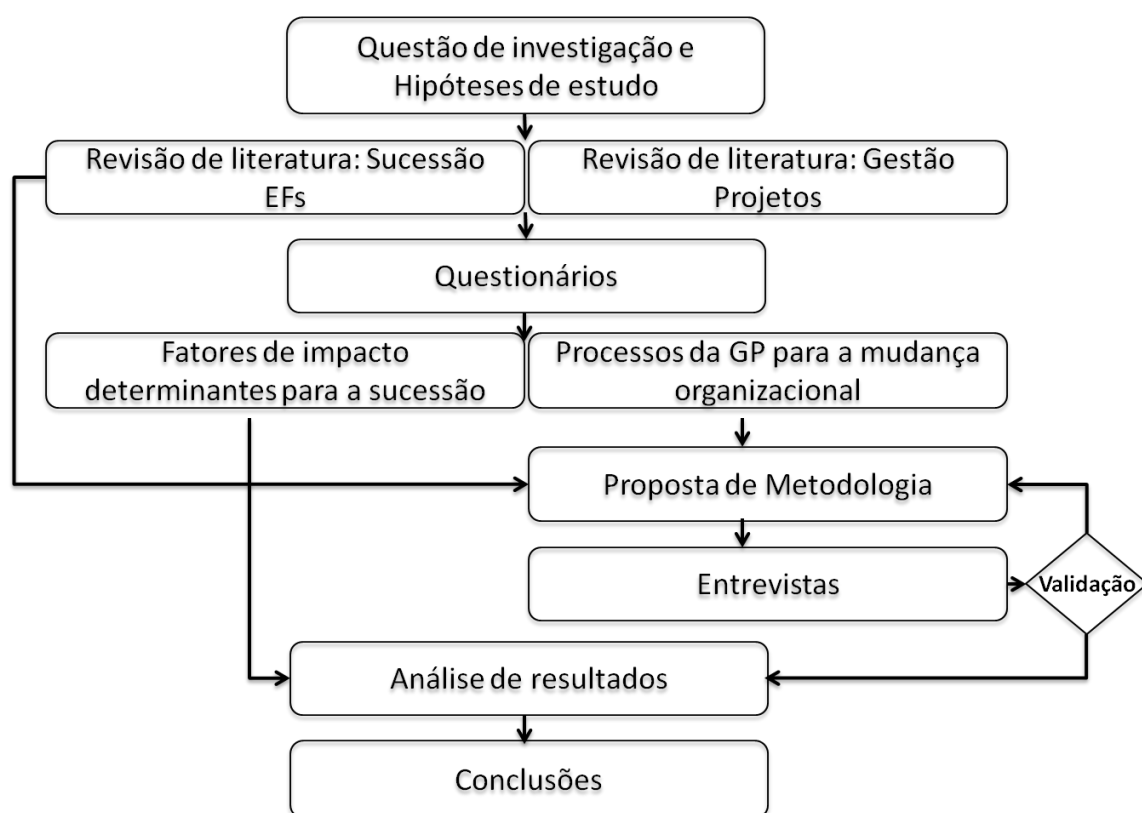


Figura 5.3 – Etapas de investigação efetuadas para a construção da metodologia proposta

A metodologia proposta, teve por base os processos da Gestão de Projetos que foram identificados como importantes para a criação de uma metodologia de boas práticas para operacionalizar a sucessão das empresas de Construção familiares. Os quais foram identificados através do questionário enviado e submetidos a análise e tratamento estatístico. Outro elemento importante desta metodologia, são os *inputs* fornecidos pela literatura sobre sucessão, que deram indica-

ções do que fazer na sucessão, mas não como o fazer, para esse efeito, a metodologia propõe as ações a tomar na sucessão. Depois de construída esta metodologia, a etapa seguinte foi averiguar sobre a sua validade e exequibilidade de implementação. Para tal, foram realizadas entrevistas cujos resultados foram também analisados, embora não de forma quantitativa, por não se dispor de uma base suficiente de entrevistas, no entanto foi possível obter resultados que validassem a metodologia proposta referindo as suas limitações. As ideias essenciais sobre os resultados obtidos quer nos questionários, quer nas entrevistas são discutidas no capítulo seguinte das Conclusões.

6. CONCLUSÕES

A investigação produzida no âmbito desta dissertação procurou, após uma análise do potencial da Gestão de Projetos, bem como dos problemas identificados na literatura sobre sucessão em empresas familiares; aferir quais os processos da Gestão de Projetos que se constituem como melhores práticas para o processo de sucessão de uma empresa familiar do setor da Construção Civil em Portugal. Adicionalmente investigou quais os fatores de risco determinantes para este mesmo processo de sucessão.

Face ao desconhecimento das causas de insucesso da sucessão em empresas do setor da construção familiares. Constatou-se que, para além da investigação sobre o “porquê” deste insucesso, não existe uma metodologia operacional para dar resposta a “como” gerir a sucessão das empresas de construção familiares em Portugal. Uma vez que se verificou esta lacuna, este trabalho propõe um avanço inovador. Baseado nos processos da Gestão de Projetos presentes na reconhecida norma PMBOK®. Sugere uma metodologia de boas práticas para operacionalizar o processo de sucessão de liderança em empresas de construção familiares. Através das entradas, ferramentas, técnicas e saídas de cada um dos processos propostos, é possível estabelecer uma incorporação dos fatores salientados na literatura sobre sucessão empresarial, para operacionalizar a gestão da sucessão.

Por ser reconhecido que cada projeto tem especificidades próprias, a área da Gestão de Projetos seleciona de acordo com cada projeto, quais os processos mais adequados para cumprimento dos objetivos. A seleção dos processos disponíveis no corpo de conhecimentos do PMBOK® para esta metodologia, foi feita com base nos fatores frequentemente citados na literatura sobre sucessão. Nomeadamente, no que concerne ao âmbito e objetivos da sucessão, aos recursos humanos, às comunicações e aos riscos da sucessão.

Desta forma, obtiveram-se as respostas para os problemas de estudo formulados, tendo sido atingidos os objetivos propostos. Através da identificação de um conjunto de boas práticas da Gestão de Projeto que são passíveis de serem aplicadas na operacionalização da sucessão de uma empresa familiar desta indústria. Mais ainda, foram identificados os fatores determinantes a superar ou a explorar no processo de sucessão, rumo à continuidade destas empresas no mercado. Em função dos frequentes problemas que existem neste processo e da baixa taxa de sucesso na sucessão empresarial. Estes factos determinam a necessidade das empresas familiares do setor da Construção Civil em Portugal superarem os desafios impostos para permanecerem no mercado.

O questionário efetuado na realização desta dissertação apresentou cinco grupos de questões, ao nível da dimensão da relação antecessor – sucessor, dimensão do contato do sucessor com a empresa, dimensão do sucessor, dimensão da empresa e processos da Gestão de Projetos. Tendo

sido realizado um teste de fiabilidade ao questionário, foi apurado um coeficiente que indica uma forte consistência das variáveis.

No que diz respeito à compreensão do contexto destas empresas do setor da construção familiares. Importa salientar que, a maioria dos respondentes eram empresários, ocupando a posição de antecessor e tinham maioritariamente um grau de escolaridade de ensino superior. Relativamente às empresas familiares da amostra, são principalmente micro empresas de primeira geração cuja relação de parentesco na sucessão é na sua maioria de pais para filhos. Verificou-se que estes resultados da caracterização da amostra, foram consistentes com os dados disponíveis da Associação de Empresas Familiares sobre a caracterização dos seus associados. Esta amostra foi constituída por pequenas e médias empresas, as quais representam mais de 94% dos associados da Associação de Empresas Familiares (Familiares, 2008b).

Relativamente aos fatores de risco presentes na sucessão, foi possível concluir que ao nível da dimensão da relação entre antecessor e sucessor existem dois riscos com impacto negativo para superar. Aos quais foi atribuída uma importância particularmente relevante. Nomeadamente a existência de conflitos entre antecessor e sucessor, e o antecessor querer manter o poder efetivo de decisão. Sendo dois fatores que recebem um enfoque permanente na literatura da sucessão. A superação destas duas ameaças assume-se como imprescindível para o êxito da transição de liderança. Por um lado a literatura afirma que é essencial o antecessor reduzir a resistência para querer passar o controlo, por outro lado é necessário reduzir as fontes de conflitos para que o antecessor ceda a posição de controlo. Torna-se interessante salientar que, a resolução destas duas ameaças passa pelo processo de Gestão da Equipa de Sucessão e Gestão das Expectativas das Partes Interessadas, ambos pertencentes ao Grupo de Processos de Execução. No que concerne aos riscos positivos a explorar, concluiu-se que os fatores mais relevantes foram a existência de boa comunicação entre antecessor e sucessor, e a transferência de conhecimentos entre antecessor e sucessor, sendo fatores frequentemente citados pela literatura sobre sucessão. Conclui-se que o estabelecimento de boa comunicação entre antecessor e sucessor está relacionado com um bom relacionamento e com o êxito da sucessão. A transferência de conhecimentos entre antecessor e sucessor, pressupõe o treino do sucessor por parte do antecessor e está igualmente relacionada com o êxito da sucessão, sendo significativa para a integração do sucessor na empresa familiar.

Relativamente ao contato do sucessor com a empresa, conclui-se que é particularmente importante o antecessor mostrar atitudes positivas em relação à empresa, bem como criar um relacionamento positivo do sucessor com a empresa, desde uma idade jovem. Ao nível da dimensão do sucessor, conclui-se que a baixa autoestima do sucessor é uma ameaça para a sucessão. Simultaneamente verifica-se que é revelante para o êxito da sucessão, que a escolha do sucessor de se juntar à empresa seja da sua responsabilidade além de ser importante que o sucessor seja informado acerca de decisões importantes. No que diz respeito aos fatores da dimensão da empresa, concluiu-se que a maior ameaça é o sucessor sentir falta de interesse no setor da construção, enquanto

o fator positivo que se verifica ter maior importância, é o sucessor sentir-se empenhado para com os ideais da empresa.

Concluiu-se que todos os processos da Gestão de Projetos se constituem como boas práticas para operacionalizar a sucessão empresarial, dado que, em todos a importância registada foi acima da média. Curiosamente, os processos que apresentaram uma importância proeminente por parte dos respondentes foram o Desenvolvimento e Integração da Equipa de Sucessão a Gestão da Equipa envolvida no processo de Sucessão e a Gestão das Expectativas das Partes Interessadas. Todos pertencentes ao Grupo de Processos de Execução. Ao contrário do que seria expectável, este estudo revela que a ênfase aponta na direção destes mesmos processos de Execução. Uma vez, que a literatura sobre sucessão atribui maior ênfase ao planeamento da sucessão em vez da sua operacionalização. Esta constatação pode no entanto, dever-se ao facto de o planeamento mencionado na literatura contemplar todo o processo de sucessão. Dado que tipicamente o campo da literatura sobre sucessão, não sequencia as várias fases de iniciação, planeamento e execução do processo de sucessão.

A metodologia de boas práticas proposta é, portanto, um instrumento cujos processos são adequados para a operacionalização da sucessão de liderança, pois para além do planeamento da sucessão, abrangem também a iniciação e a execução do processo de sucessão.

Através dos resultados do questionário, foi também possível estabelecer associações entre variáveis. Provou-se que em todos os processos da Gestão de Projetos propostos para integrarem esta metodologia de boas práticas, a importância atribuída por antecessores e sucessores não difere. Para além desta constatação, verificou-se em todos os processos referidos anteriormente, que existe também consenso na importância atribuída pelos respondentes com nível de ensino superior e pelos respondentes com nível de ensino secundário. A análise destas associações entre variáveis permite concluir que os processos da Gestão de Projetos com interesse para operacionalizar a sucessão da liderança, tiveram opiniões consensuais entre antecessores e sucessores e não diferem do grau de ensino dos respondentes.

A sucessão da liderança em empresas de construção familiares envolve um período de mudanças complexas que resultam frequentemente no insucesso e extinção destas empresas. Deste modo, a identificação dos fatores determinantes para o processo de sucessão provou ser um contributo para a compreensão desta temática. A inovação reside na metodologia de boas práticas para operacionalizar a sucessão da liderança, não só na compreensão, mas também no planeamento e gestão da complexidade da transição. Esperando contribuir para que as empresas de construção familiares prosperem e continuem a permanecer no mercado.

6.1. Limitações do estudo

Este trabalho de investigação possibilitou o desenvolvimento de várias conclusões, contudo as conclusões extraídas a partir dos resultados do questionário não podem ser extrapoladas a todas as empresas portuguesas do setor da Construção Civil. No entanto dado tratar-se de uma amostra intencional de dimensão relativamente reduzida, os resultados obtidos são indicativos, mas não representativos para a população de estudo. Uma vez que os resultados do inquérito realizados foram obtidos tendo por base fundamentalmente pequenas e médias empresas familiares de construção, o âmbito de aplicação do método proposto é limitado a pequenas e médias empresas familiares de construção.

6.2. Futuros campos de pesquisa

A amostra inquirida no presente estudo, foram as empresas de construção familiares portuguesas pertencentes à Associação das Empresas Familiares. A prossecução desta investigação, poderá estender-se a todas as empresas de construção familiares de Portugal, com o intuito de alargar a compreensão deste fenómeno a nível nacional.

Outra sugestão para investigação futura é a implementação da metodologia de boas práticas proposta numa empresa de construção familiar. Esta via permitiria efetuar um caso de estudo, com vista à obtenção de posteriores conclusões.

7. BIBLIOGRAFIA

AHLEMANN, F.; TEUTEBERG, F. e VOGELSANG, K. - *Project management standards - Diffusion and application in Germany and Switzerland*. INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT, vol. 27, nº 3, págs. 292-303. ELSEVIER SCI LTD, 2009.

ALSÈNE, É. - *Internal changes and project management structures within enterprises*. International Journal of Project Management, vol. 17, nº 6, págs. 367-376. 1999.

BAGBY, D. - *Enhancing succession research in the family firm: A commentary on "toward an integrative model of effective FOB succession"*. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, vol. 28, nº 4, págs. 329-333. BLACKWELL PUBLISHING INC, 2004.

BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S. e WATKINS, D. - *Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms*. SMALL BUSINESS ECONOMICS, vol. 32, nº 1, págs. 77-94. SPRINGER, 2009.

BRETON-MILLER, I.; MILLER, D. e STEIER, L. - *Toward an integrative model of effective FOB succession*. ENTREPRENEURSHIP-THEORY AND PRACTICE, vol. 28, nº 4, págs. 305-328. BLACKWELL PUBLISHING INC, 2004.

CABRERA-SUAREZ, K. - *Leadership transfer and the successor's development in the family firm*. LEADERSHIP QUARTERLY, vol. 16, nº 1, págs. 71-96. ELSEVIER SCIENCE INC, 2005.

CADIEUX, L. - *Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor*. FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. 20, nº 2, págs. 95-109. BLACKWELL PUBLISHING, 2007.

CASACA, S. - - *Apresentação de Metodologia da Investigação*. Lisboa, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, 2009.

CHITTOOR, R. e DAS, R. - *Professionalization of management and succession performance - A vital linkage*. FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. 20, nº 1, págs. 65-79. BLACKWELL PUBLISHING, 2007.

CHRISMAN, J.; CHUA, J. e STEIER, L. - *An introduction to theories of family business*. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, vol. 18, nº 4, págs. 441-448. ELSEVIER SCIENCE BV, 2003.

CIAMPA, D. - *Almost Ready: How Leaders Move Up*. Harvard Business Review, vol. 83, nº 1, págs. 46-53. 2005.

CRAIG, J. e MOORES, K. - *Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms*. FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. 18, nº 2, págs. 105-122. BLACKWELL PUBLISHING, 2005.

CRONBACH, L. e SHAVELSON, R. - My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 64, nº 3, págs. 391-418. 2004.

CRUMPACKER, M. e CRUMPACKER, J. - *Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?* PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT, vol. 36, nº 4, págs. 349-369. INT PERSONNEL MANAGEMENT ASSOC, 2007.

CUCCULELLI, M. e MICUCCI, G. - *Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms.* JOURNAL OF CORPORATE FINANCE, vol. 14, nº 1, págs. 17-31. ELSEVIER SCIENCE BV, 2008.

DAINTY, A.; CHENG, M.-I. e MOORE, D. - *Competency-Based Model for Predicting Construction Project Managers' Performance.* JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING, vol. 21, nº 1, págs. 2-9. ASCE-AMER SOC CIVIL ENGINEERS, 2005.

DALTON, C. - *A recipe for success in succession planning.* Business Horizons, vol. 49, págs. 175—177. 2006.

DAVIDSON, W.; NEMEC, C. e WORRELL, D. - *Succession planning vs. agency theory: A test of Harris and Helfat's interpretation of plurality announcement market returns.* STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, vol. 22, nº 2, págs. 179-184. JOHN WILEY & SONS LTD, 2001.

DYCK, B.; MAUWS, M.; STARKE, F. e MISCHKE, G. - *Passing the baton - The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession.* JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, vol. 17, nº 2, págs. 143-162. ELSEVIER SCIENCE BV, 2002.

EDDLESTON, K. e KELLERMANNNS, F. - *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective.* JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, vol. 22, nº 4, págs. 545-565. ELSEVIER SCIENCE BV, 2007.

ESTUDOS, G. - *Boletim Mensal da Economia Portuguesa nº 11 - Novembro 2010.* Boletim Mensal da Economia Portuguesa nº 11/2010. Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, Avenida da República, 79, 2010.

EUROPEAN COMISSION, D.-G. - *Final Report of the Expert Group - Overview of the Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy, Measures and Existing Studies.* Bruxelles, 2009.

FAIRWEATHER, V. - *Succession planning pays off.* CIVIL ENGINEERING, vol. 70, nº 2, págs. 56-59. ASCE-AMER SOC CIVIL ENGINEERS, 2000.

FAMILIARES, A. - www.empresasfamiliares.pt. www.empresasfamiliares.pt, 2008a. <http://www.empresasfamiliares.pt/quem-somos> (11/Dezembro/2011).

FAMILIARES, A. - *www.empresasfamiliares.pt*. *www.empresasfamiliares.pt*, 2008b. <http://www.empresasfamiliares.pt/estatisticas> (12/Dezembro/2011).

FAMILIARES, A. - *www.empresasfamiliares.pt*. *www.empresasfamiliares.pt*, 2008c. <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=288-as-empresas-familiares-no-mundo> (04/Agosto/2012).

FAMILIARES, A. - *www.empresasfamiliares.pt*. *www.empresasfamiliares.pt*, 2008d. <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=291-desafios-colocados-as-empresas-familiares> (04/Agosto/2012).

FRANCIS, B. - *Family Business Succession Planning*. JOURNAL OF ACCOUNTANCY, vol. 176, nº 2, págs. 49-51. AMER INST CERTIFIED PUBL ACCOUNTANTS, 1993.

GETTY, C. - *Planning Successfully For Succession Planning*. TRAINING & DEVELOPMENT, vol. 47, nº 11, págs. 31-33. AMER SOC TRAINING DEVELOPMENT, 1993.

GETZ, L. - *Planning For Succession*. JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING, vol. 11, nº 3, págs. 13-17. ASCE-AMER SOC CIVIL ENG, 1995.

GIAMBATISTA, R.; ROWE, W. e RIAZ, S. - *Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994*. LEADERSHIP QUARTERLY, vol. 16, nº 6, págs. 963-991. ELSEVIER SCIENCE INC, 2005.

GREER, C. e VIRICK, M. - *Diverse succession planning: Lessons from the industry leaders*. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, vol. 47, nº 2, págs. 351-367. JOHN WILEY & SONS INC, 2008.

GRIFFETH, R.; ALLEN, D. e BARRETT, R. - *Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model*. Human Resource Management Review, vol. 16, nº 4, págs. 490-507. 2006.

HANDLER, W. - *Succession in Family Business: A Review of the Research*. Family Business Review, vol. 7, nº 2, págs. 133-157. 1994.

HOR, F.; HUANG, L.-C.; SHIH, H.-S.; LEE, Y.-H. e LEE, E. - *Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan*. COMPUTERS & MATHEMATICS WITH APPLICATIONS, vol. 60, nº 3, págs. 528-540. PERGAMON-ELSEVIER SCIENCE LTD, 2010.

HUANG, T. - *Who shall follow? Factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan*. LONG RANGE PLANNING, vol. 32, nº 6, págs. 609-616. PERGAMON-ELSEVIER SCIENCE LTD, 1999.

IP, B. - *Planning and controlling business succession planning using quality function deployment*. TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE, vol. 20, nº 4, págs. 363-379. ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD, 2009.

KMU Forschung Austria - *Overview of Family Business Relevant Issues*. Final Report. Austrian Institute for SME Research, Vienna, 2008.

LAKE, D. - *Effective succession planning (2nd edition)*. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, vol. 40, nº 2, págs. 185-187. JOHN WILEY & SONS INC, 2001.

LEE, T.; KIM, D.-H. e LEE, D. - *A competency model for project construction team and project control team*. KSCE JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING, vol. 15, nº 5, págs. 781-792. SPRINGER, 2011.

LEWIS, B. - *Family Business Succession Isn't Easy*. Journal of Management in Engineering, págs. 16-17. ASCE-AMER SOC CIVIL ENGINEERS, 1999.

LEWIS, B. - *Management by delegation*. JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING, vol. 16, nº 2, págs. 21. ASCE-AMER SOC CIVIL ENGINEERS, 2000.

MALONEY, W. - *Strategic planning for human resource management in construction*. JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING, vol. 13, nº 3, págs. 49-56. ASCE-AMER SOC CIVIL ENGINEERS, 1997.

MARSHALL, J.; SORENSON, R.; BRIGHAM, K.; WIELING, E.; REIFMAN, A. e WAMPLER, R. - *The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans*. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, vol. 21, nº 3, págs. 348-368. ELSEVIER SCIENCE BV, 2006.

MAZZOLA, P.; MARCHISIO, G. e ASTRACHAN, J. - *Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation*. FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. 21, nº 3, págs. 239-258. BLACKWELL PUBLISHING, 2008.

MCGOWAN, L. - *Communicate to succeed - Succession planning for private companies*. CANADIAN MINING JOURNAL, vol. 128, nº 2, págs. 30. SOUTHAM BUSINESS COMMUNICATION INC, 2007.

MILLER, D.; STEIER, L. e BRETON-MILLER, I. - *Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business*. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, vol. 18, nº 4, págs. 513-531. ELSEVIER SCIENCE BV, 2003.

MITCHELL, J.; HART, T.; VALCEA, S. e TOWNSEND, D. - *Becoming the Boss: Discretion and Postsuccession Success in Family Firms*. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, vol. 33, nº 6, págs. 1201-1218. WILEY-BLACKWELL PUBLISHING, INC, 2009.

MORRIS, M.; WILLIAMS, R.; ALLEN, J. e AVILA, R. - *Correlates of success in family business transitions*. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, vol. 12, nº 5, págs. 385-401. ELSEVIER SCIENCE BV, 1997.

MULLER, R. e TURNER, J. - *Matching the project manager's leadership style to project type*. International Journal of Project Management, nº 25, págs. 21-32. 2007.

NARDONI, R. - *Competency-based succession planning*. INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT, vol. 14, nº 4, págs. 60-62. AUERBACH PUBLICATIONS, 1997.

NAVEEN, L. - *Organizational complexity and succession planning*. JOURNAL OF FINANCIAL AND QUANTITATIVE ANALYSIS, vol. 41, nº 3, págs. 661-683. UNIV WASHINGTON SCH BUSINESS & ADMINISTRATION, 2006.

NEWTON, S. - <http://www.quotedb.com>. <http://www.quotedb.com>, 2011. <http://www.quotedb.com/quotes/3631> (13/08/2012).

OLDEN, R. - *Introduction to Ownership and Transition II: Succession and Firm Valuation*. Journal of Management in Engineering, vol. 8, nº 4, págs. 376 - 383. 1992.

PARDO-DEL-VAL, M. - *Succession in family firms from a multistaged perspective*. International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 5, págs. 165-179. Springer Boston, 2009.

PARTINGTON, D. - *The project management of organizational change*. International Journal of Project Management, vol. 14, nº 1, págs. 13-21. 1996.

PICKETT, L. - *Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work*. PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT, vol. 27, nº 1, págs. 103-115. INT PERSONNEL MANAGEMENT ASSN, 1998.

Project Management Institute - *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Quarta Edição. Newton Square, Pennsylvania, Project Management Institute, Inc., 2008.

PYROMALIS, V. e VOZIKIS, G. - *Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece*. International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 5, págs. 439-460. Springer Boston, 2009.

RETO, L. e NUNES, F. - *Métodos como estratégia de pesquisa: problemas tipo numa investigação*. Revista Portuguesa de Gestão, vol. I, págs. 21-31. 1999.

SCHAFERSMAN, S. - *An Introduction to Science - Scientific Thinking and the Scientific Method*. 1997.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. e CHUA, J. - *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, vol. 18, nº 5, págs. 667-687. ELSEVIER SCIENCE BV, 2003.

SKIPPER, C. e BELL, L. - *Leadership Development and Succession Planning*. Leadership & Management in Engineering, vol. 8, nº 2, págs. 77-84. American Society of Civil Engineers, 2008.

SMITH, B. e AMOAKO-ADU, B. - *Management succession and financial performance of family controlled firms*. Journal of Corporate Finance, vol. 5, nº 4, págs. 341-368. 1999.

TAYLOR, T. e MCGRAW, P. - *Succession management practices in Australian organizations*. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER, vol. 25, nº 7-8, págs. 741-758. EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED, 2004.

VALLEJO, M. - *A model to study the organizational culture of the family firm*. SMALL BUSINESS ECONOMICS, vol. 36, nº 1, págs. 47-64. SPRINGER, 2011.

VAN, S. - *An investigation of the determinants of estate and retirement planning in intergenerational family businesses*. SOUTH AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT, vol. 40, nº 3, págs. 51-63. ASSOC PROFESSIONAL MANAGERS SOUTH AFRICA, 2009.

VENTER, E.; BOSHOFF, C. e MAAS, G. - *The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses*. FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. 18, nº 4, págs. 283-303. BLACKWELL PUBLISHING, 2005.

VERA, C. e DEAN, M. - *An examination of the challenges daughters face in family business succession*. FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. 18, nº 4, págs. 321-345. BLACKWELL PUBLISHING, 2005.

ANEXOS

I. VARIÁVEIS MENCIONADAS NA LITERATURA

Anexo 1 - Variáveis mencionadas menos vezes na literatura

(Adaptado de Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, 2006)

Variáveis mencionadas menos vezes na literatura	N=	%
Contexto social	0	0%
• Cultura	1	2%
• Normas Sociais	1	2%
Contexto familiar	2	4%
• Interface da empresa familiar é positivo	1	2%
• Adaptabilidade	2	4%
- Conselhos de Família/ Reuniões	4	9%
• Frequência e Composição	2	4%
• Plano Estratégico para a Missão e para a Família	3	6%
• Normas / valores	3	6%
• Regras / políticas dentro da empresa familiar	5	11%
- Dinâmicas da Família	6	13%
• Abertura	3	6%
• Respeito	3	6%
• Liderança cônjuge / mãe	4	9%
• Partilha de Valores	4	9%
Contexto da indústria	4	9%
Contexto da empresa familiar	3	6%
• Forma da empresa familiar/ propriedade	3	6%
• Experiências de sucessão anteriores	4	9%
• Gerência - frequência de reunião	6	13%
• Formalização da empresa familiar (estrutura, processo...) e tamanho da empresa familiar	6	13%
Regras básicas e primeiros passos	1	2%
• Diretrizes de Governo (Regras para a Propriedade, quadro, Conselho)	0	0%
• Critérios de Seleção	2	4%
• Regra para escolha (primogenitura)	4	9%
• Identificar o potencial sucessor (es)	4	9%
• Leque de candidatos (família, sogros, candidatos externos)	6	13%
• Equipe Sucessão (pessoas chave / principais partes interessadas: quadro, veteranos da empresa, conselheiro, família)	6	13%
• Plano de Carreira para membros da família e não-familiares no ativo	6	13%
Acompanhamento / Desenvolvimento de sucessor (es)		
• Empregos anteriores à empresa familiar	3	6%
• Preenchimento das lacunas entre as necessidades e habilidades dos potenciais sucessores e da empresa	5	11%
Seleção	6	13%
• Escolha do CEO	1	2%
• Elaboração de um processo formal e legítimo:	5	11%
• Critérios finais de seleção	3	6%
• Comitê de Seleção (júri, regras)	4	9%
• Pessoa (talentos, desejo) e adaptação à empresa	6	13%

Processo de saída/Transição / Instalação	5	11%
• Critérios de desempenho sucessor	1	2%
• Gestor interino que faça a ponte na transição	2	4%
Transferência de Capital		
• Repartição de ações/quotas	3	6%
Antecessor		
• Género	2	4%
• Idade do sucessor	5	11%
Sucessor		
• Investimento pessoal e financeiro	2	4%

Anexo 2 – Variáveis mencionadas mais vezes na literatura

(Adaptado de Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, 2006)

Variáveis mencionadas mais vezes na literatura	N=	%
Antecessor		
• Motivação / Vontade	23	49%
• Qualidade da relação antecessor-sucessor, Competências do sucessor (respeito, compreensão, confiança, cooperação)	23	49%
• Personalidade, necessidades	17	36%
Sucessor		
• Qualidade da relação antecessor-sucessor (respeito, compreensão, confiança, cooperação e proximidade)	23	49%
• Motivação (compromisso, perpetuação da empresa como um valor da família, liberdade para não aderir à empresa)	20	43%
• Capacidade de gestão, competência, talento, experiência, credibilidade, legitimidade	17	36%
Acompanhamento / Desenvolvimento do sucessor	13	28%
• Desenvolvimento da carreira, exposição prévia à empresa e envolvimento crescente	18	38%
• Experiências de trabalho fora da empresa	18	38%
• Aprendizagem (transferência de conhecimentos explícitos e tácitos, contatos)	16	34%
• Programa de Educação Formal	15	32%
• Programa de treino	12	26%
Dinâmica familiar		
• Colaboração, acolhimento, aproximação em vez de conflitos ou rivalidade, harmonia, qualidade dos relacionamentos	17	36%
Processo de saída/Transição / Instalação		
• Fase de saída do antecessor, transição e novo papel	18	38%
• Fase de entrada do sucessor (COO, CEO, presidente)	13	28%
Regras básicas e primeiros passos		
• Planeamento da sucessão	16	34%
• Estabelecimento de visão partilhada para o futuro	14	30%
• Estabelecida cedo, claramente, comunicada e ajustada	13	28%
• Enquadramento temporal e período de tempo	12	26%
Gerência	15	32%
• Composição	12	26%

II. DIMENSÕES DA SUCESSÃO

Anexo 3 - Dimensão da relação antecessor-sucessor: conflitos

(Adaptado de Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model, 2006)

Estudo	Característica	Efeito
Levinson (1971)	Conflitos entre pai e filho.	Negativo
Alcorn (1982)	Fundador sair da aposentadoria.	Negativo
	Os pais manterem o poder real.	Negativo
Jonovic (1982)	Conflito com o pai quando ele não se vai aposentar.	Negativo
	Negatividade pai influenciar a atitude do sucessor.	Negativo
	Pai limitar a oportunidade do filho provar o seu valor.	Negativo
Jonovic (1984)	Os pais de separarem os papéis parentais dos negócios.	Positivo
Rosenblatt <i>et al.</i> (1985)	Padrões familiares transitarem para o trabalho.	Negativo
	Críticas excessivas na supervisão do filho.	Negativo
Birley (1986)	Expectativa parental e pressão apercebidas.	Negativo
Dyer (1986)	Atribuição do título ao sucessor, sem responsabilidade.	Negativo
	Personalidades do pai e do sucessor chocam.	Negativo
	Sucessor sentir-se inferior ao fundador poderoso.	Negativo
	Conflitos no estilo de gestão - empreendedor vs. MBA.	Negativo
	A confiança entre sucessor e fundador.	Positivo
Nelton (1986)	Conflito sobre horas "colocadas no escritório".	Negativo
Prokesch (1986)	Geração mais velha vista como relutante a assumir riscos.	Negativo
Hollander (1987)	Diferença nos valores relativos ao tempo, dinheiro.	Negativo
Ward (1987)	Independência natural da criança.	Negativo
Handler (1989, 1992)	Sucessor participar nas decisões importantes.	Positivo
Lea (1991)	A pressão e o apoio dos pais não serem demasiado evidentes.	Positivo
	Transferência limpa de poder.	Positivo
Handler (1991)	O respeito mútuo e compreensão entre titular e sucessor.	Positivo
Aronoff and Ward (1992)	Atribuição de tarefas desafiantes ao sucessor.	Positivo
	Entusiasmo dos pais / alegria com os negócios.	Positivo
Goldberg (1996)	Relação de boa qualidade.	Positivo
Cabrera-Suárez <i>et al.</i> (2001)	Transferência de conhecimento entre as gerações.	Positivo
	Capacidade do titular para delegar.	Positivo
Sharma <i>et al.</i> (2001)	O antecessor não querer "deixar ir".	Negativo
Janjuha-Jivraj and Woods (2002a,b)	Atitudes, expectativas e experiências divergentes.	Negativo
Steier (2001)	Construção de capital social.	Positivo
Dyck <i>et al.</i> (2002)	Boa comunicação.	Positivo
	Modo acordado de sucessão.	Positivo
García-Álvarez <i>et al.</i> (2002)	Transmitir os valores do negócio durante a infância.	Positivo
Cabrera-Suárez (2005)	Boa comunicação.	Positivo
	Transferência de conhecimento.	Positivo

Anexo 4 - Dimensão da relação antecessor-sucessor: contato do sucessor com a empresa

(Adaptado de Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model, 2006)

Estudo	Característica	Efeito
Longnecker and Schoen (1978)	Sucessão começa na infância.	
Alcorn (1982)	Percepção da empresa ganha durante o liceu.	
Jonovic (1982)	Começar por cargos baixos desde a adolescência.	Negativo
Rosenblatt <i>et al.</i> (1985)	Fonte de trabalho barato enquanto jovem.	Negativo
Bork (1986)	Primeiras experiências de trabalho divertidas.	Positivo
	Pais têm atitudes positivas sobre a empresa familiar.	Positivo
Ward (1987)	Queixas parentais sobre o trabalho, em casa.	Negativo
Lea (1991)	Experiências positivas enquanto jovem.	Positivo
	Equilíbrio na vida dos pais.	Positivo
Aronoff and Ward (1992)	Atitudes resultam das experiências da infância.	
Goldberg (1996)	Apresentado à empresa em idade jovem.	Positivo
	Trabalhar no negócio desde cedo.	Positivo
	Infância feliz.	Positivo
Aldrich and Cliff (1993)	Ter experiências importantes.	

Anexo 5 – Dimensão das características da empresa

(Adaptado de Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model, 2006)

Estudo	Característica	Efeito
Jonovic (1982)	Falta de interesse na indústria da empresa familiar	Negativo
Nelton (1983)	Oportunidade para o autoemprego.	Positivo
Jonovic (1984)	Sucessor estar comprometido com os ideais da empresa.	Positivo
	Hipóteses aceitáveis de sucesso.	Positivo
Rosenblatt <i>et al.</i> (1985)	Preso pelo estilo de vida oferecido.	Negativo
	Atraído pela ideia de ser o seu próprio patrão.	Positivo
	Níveis de remuneração justos.	Positivo
Birley (1986)	Interesse no negócio.	Positivo
Prokesch (1986)	Remuneração e interesse no negócio.	Positivo
	Oportunidade de ter negócio próprio.	Positivo
Ward (1987)	Possibilidade de autoemprego.	Positivo
Barach <i>et al.</i> (1988)	Empregados existentes aceitarem o sucessor.	Positivo
Handler (1989, 1992)	Identidade pessoal ligada à empresa.	Positivo
	Fase da vida alinhada com a empresa.	Positivo
	Interesses de carreira atendidos pela empresa.	Positivo
Lea (1991)	Salário competitivo e benefícios.	Positivo
	Empresa financeiramente sólida.	Positivo
Aronoff and Ward (1992)	Sucessor ser aceite pelos funcionários de longo prazo.	Positivo
	Espaço para os erros e aprendizagem do sucessor.	Positivo
Lansberg (1999)	Visão partilhada.	Positivo
Venter <i>et al.</i> (2005)	Alinhamento das necessidades pessoais e de negócios.	Positivo

Anexo 6 – Dimensão das características do sucessor

(Adaptado de Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model, 2006)

Estudo	Característica	Efeito
Alcorn (1982)	Riqueza herdada e necessidade de provar valor.	Negativo
	Ambições do sucessor excederem as capacidades.	Negativo
	Trabalhadores da família receberem menos do que o mercado.	Negativo
Jonovic (1982)	Culpa sobre a herança recebida.	Negativo
	Falta de credibilidade junto de outros empregados.	Negativo
	Segurança financeira.	Positivo
Nelton (1983)	Visto como alguém que alcança a posição por direito de nascimento.	Negativo
	Falta de autoestima.	Negativo
	Sucessor assumir posições significativas.	Positivo
Jonovic (1984)	Sucessor ser informado sobre decisões importantes.	Positivo
	Objetivos pessoais satisfeitos.	Positivo
	Presença de mentoria.	Positivo
Dyer (1986)	Responsabilidade e segurança com o trabalho.	Positivo
Prokesch (1986)	Empresa familiar proporcionar o estilo de vida desejado.	Positivo
	Falta de motivação (riqueza herdada).	Negativo
Farago (1987)	Solidão e baixa autoestima.	Negativo
	Efeitos desmotivadores da riqueza herdada.	Negativo
Ward (1987)	Tarde demais para fazer outra coisa.	Positivo
	Treino e educação adequados.	Positivo
Handler (1989)	Treino, mentoria e tempo da transferência.	Positivo
Goldberg (1991)	Sucessor ter experiências do exterior.	Positivo
Lea (1991)	Alternativas disponíveis fora da empresa familiar.	Positivo
	Sucessor treinado e autoconfiante.	Positivo
	Tempo livre suficiente disponível para o sucessor.	Positivo
Aronoff and Ward (1992)	Educação e desenvolvimento de liderança.	Positivo
	Experiência exterior, identidade própria.	Positivo
Morris <i>et al.</i> (1997)	Treino para adquirir conhecimentos e capacidades.	Positivo
	Preparação do sucessor.	Positivo
Cabrera-Suárez <i>et al.</i> (2001)	Preparação do sucessor.	Positivo
Venter <i>et al.</i> (2005)	Formação para a liderança.	Positivo
Cabrera-Suárez (2005)	Circunstância de adesão ser uma escolha própria do sucessor.	Positivo

III. QUESTIONÁRIO

Anexo 7 – Questionário



Avaliação dos riscos no processo de sucessão de empresas familiares do setor da Construção

Existe um grande número de empresas familiares do setor da Construção Civil em Portugal que enfrentam dificuldades na sucessão.

O Departamento de Engenharia Civil da Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa propôs-se a estudar este fenómeno em cooperação com as EFs - Empresas Familiares.

Neste questionário abordam-se os riscos envolvidos na sucessão e os processos de Gestão de Projetos que podem facilitar a sucessão.

A sua colaboração é essencial!

Obrigado pelo preenchimento.

Como Preencher o Questionário

Este questionário destina-se a todas as empresas do setor da Construção Civil que já tenham passado por um processo de sucessão empresarial ou que venham a passar no futuro. Não existem respostas certas ou erradas. Selecione a opção que melhor reflete a sua opinião ou situação.

Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar cerca de 5 minutos.

Quem Deve Preencher o Questionário

O questionário deve ser preenchido pelo Empresário (preferencialmente) ou por alguém que detenha uma visão global da empresa e do negócio.

Utilidade para a sua empresa

Com base nos dados recolhidos neste questionário e em informação complementar será elaborado um estudo sobre a sucessão empresarial nas empresas de Construção Civil em Portugal, bem como de ferramentas que possam ajudar a resolvê-lo. Se desejar receber este estudo, por favor deixe-nos um contato útil.

Confidencialidade

Toda a informação fornecida pelo respondente é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e empresas envolvidas no estudo. Os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins académicos, sendo sujeitos a tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.

Dados Gerais da Empresa e do Empresário

Geração da Empresa

Posição relativamente à sucessão

Nível de escolaridade

Posição na Empresa

Grau de parentesco relativamente à sucessão

Dimensão da empresa

Identificação dos Riscos no processo de sucessão

1. Dimensão da relação antecessor - sucessor

Fatores negativos

Conflitos entre antecessor e sucessor



Antecessor querer manter o poder efetivo de decisão



Conflito com o antecessor pelo facto deste não se retirar



Pessimismo do antecessor influenciar as atitudes do sucessor



Antecessor limitar a hipótese do sucessor provar o seu valor



Antecessor criticar demasiado na supervisão do sucessor



Antecessor pressionar e ter expetativas altas em relação ao sucessor



Haver divergências entre a personalidade do antecessor e do sucessor



Sucessor ser inferiorizado relativamente ao antecessor que controla



Atitudes e expetativas divergentes



Fatores positivos

Antecessor separar os papéis da família e dos negócios



Estabelecimento de confiança entre sucessor e antecessor



Participação do sucessor nas decisões importantes



Atribuição de tarefas desafiantes ao sucessor



Respeito mútuo e compreensão entre antecessor e sucessor



Haver transferência de conhecimentos entre antecessor e sucessor



Estabelecimento de boa comunicação entre antecessor e sucessor



2. Dimensão do contacto do sucessor com a empresa

Fatores negativos

Ouvir queixas do antecessor sobre a empresa



Fatores positivos

Sucessão começar em idade jovem



Primeiras experiências de trabalho do sucessor positivas



Antecessor ter atitudes positivas em relação à empresa



Sucessor estar relacionado com a empresa desde uma idade jovem



3. Dimensão do sucessor

Fatores negativos

O sucessor sentir pressão pela riqueza herdada e ter necessidade de mostrar valor



O sucessor ter baixa auto estima



As ambições do sucessor excederem as suas capacidades



O sucessor ter falta de credibilidade junto dos outros empregados



O sucessor sentir-se desmotivado por ter herdado a empresa



Fatores positivos

O sucessor vir a ter posições significativas dentro da empresa



Manter o sucessor informado acerca de decisões importantes



O sucessor ver os seus objetivos pessoais satisfeitos



O sucessor ter a presença de mentores externos à empresa e à família



O sucessor ter trabalhado fora da empresa



Proporcionar ao sucessor formação académica relacionada com a área da construção civil bem como treino e educação para a gestão



A escolha de se juntar à empresa ser da responsabilidade do sucessor



Durante a sucessão o sucessor ter formação relacionada com a gestão da empresa



Atribuir ao sucessor remunerações que proporcionem segurança financeira



4. Dimensão das características da empresa

Fatores negativos

Sucessor ter falta de interesse no setor da indústria da construção



Sucessor ficar condicionado pelo tipo de vida proporcionado



Fatores positivos

Haver oportunidade para o sucessor de se auto empregar



Sucessor sentir-se empenhado para com os ideais da empresa



Haver espaço para os erros e aprendizagem do sucessor



5. Ferramentas da Gestão de Projeto

Existem alguns processos da Gestão de Projetos que podem ser facilitadores do processo de sucessão, por favor indique na sua opinião qual a importância de cada um.

Identificação das partes interessadas no processo de sucessão



Recolha dos requisitos das partes envolvidas no processo de sucessão



Definição do âmbito e objetivos a atingir no processo de sucessão



Desenvolvimento do plano de Recursos Humanos a afetar no processo de sucessão



Planeamento das comunicações no processo de sucessão



Identificação dos riscos envolvidos na sucessão



Planeamento das respostas aos riscos envolvidos na sucessão



Desenvolvimento e integração da equipa do processo de sucessão



Gestão da equipa envolvida no processo de sucessão



Distribuição das informações entre a equipa do processo de sucessão



Gestão das expectativas das partes interessadas no processo de sucessão



Se desejar que os resultados deste estudo lhe sejam enviados posteriormente por e-mail, por favor deixe um contato válido.

Muito Obrigado

IV. GUIÃO DE ENTREVISTAS

Gestão das Operações das PME's de Construção Familiares Uma contribuição baseada no PMBOK para a sucessão da liderança

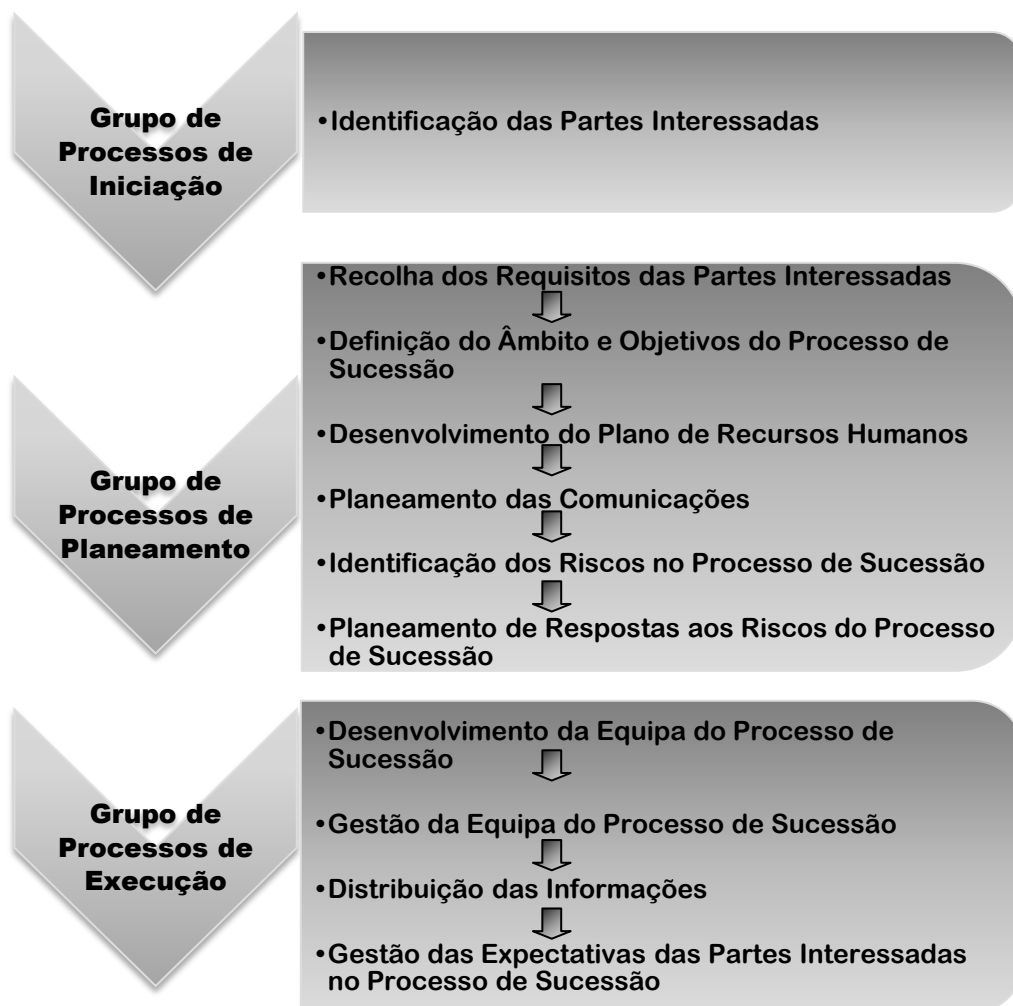
ENTREVISTA

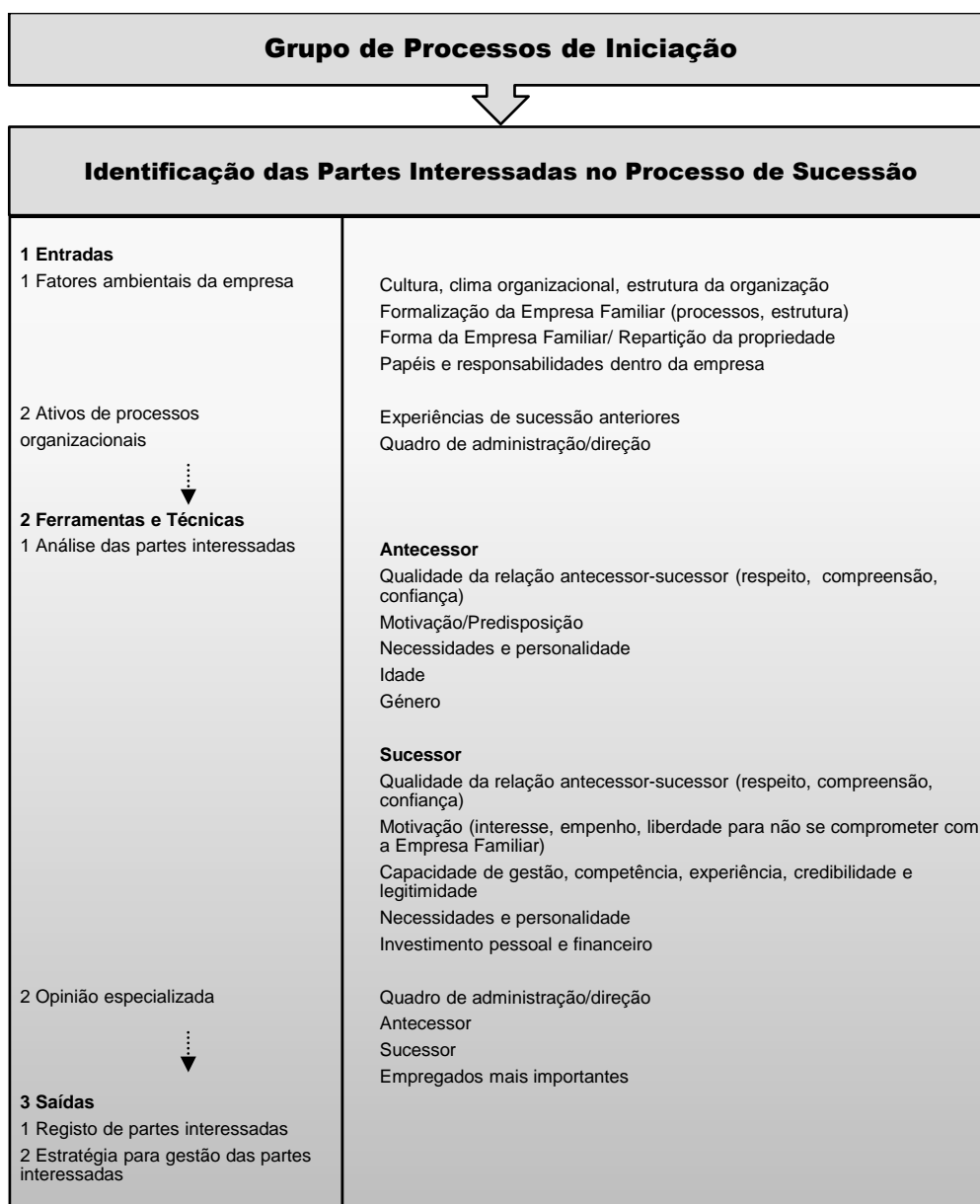
1- Data : / / , 2- Nome da Empresa:

3- Geração da Empresa: , 4- Dimensão da Empresa:

5- Cargo:

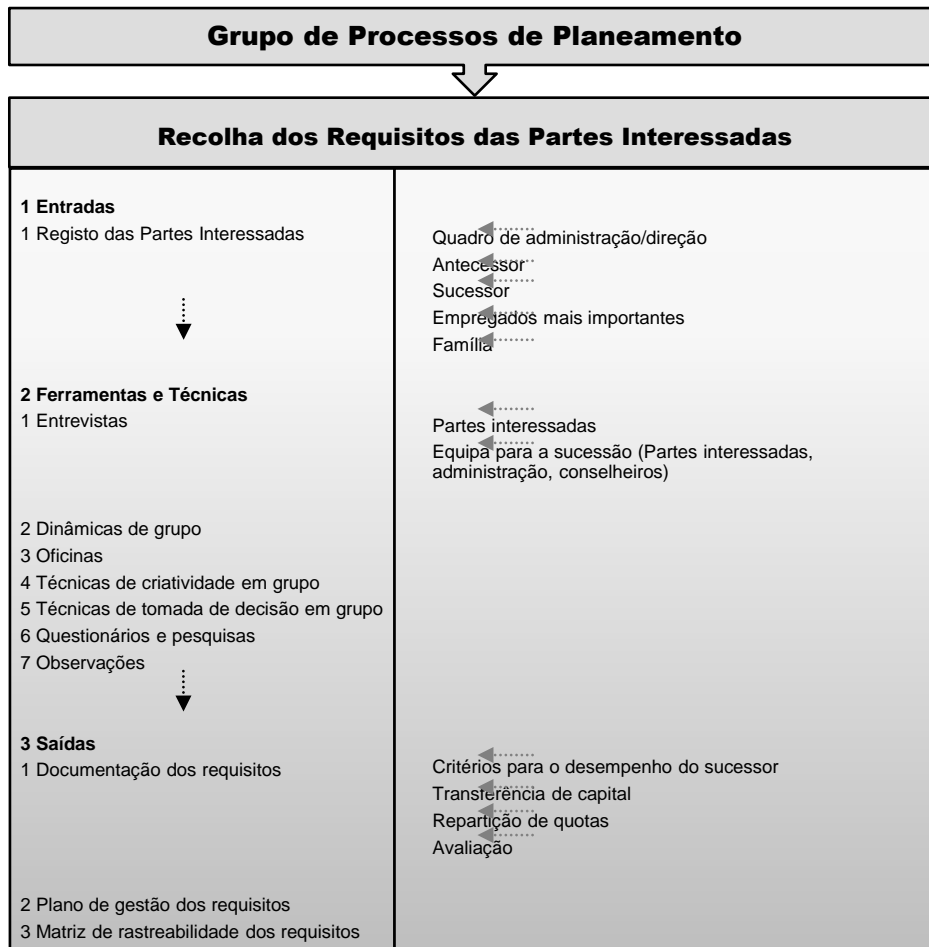
METODOLOGIA DE BOAS PRÁTICAS PARA A SUCESSÃO





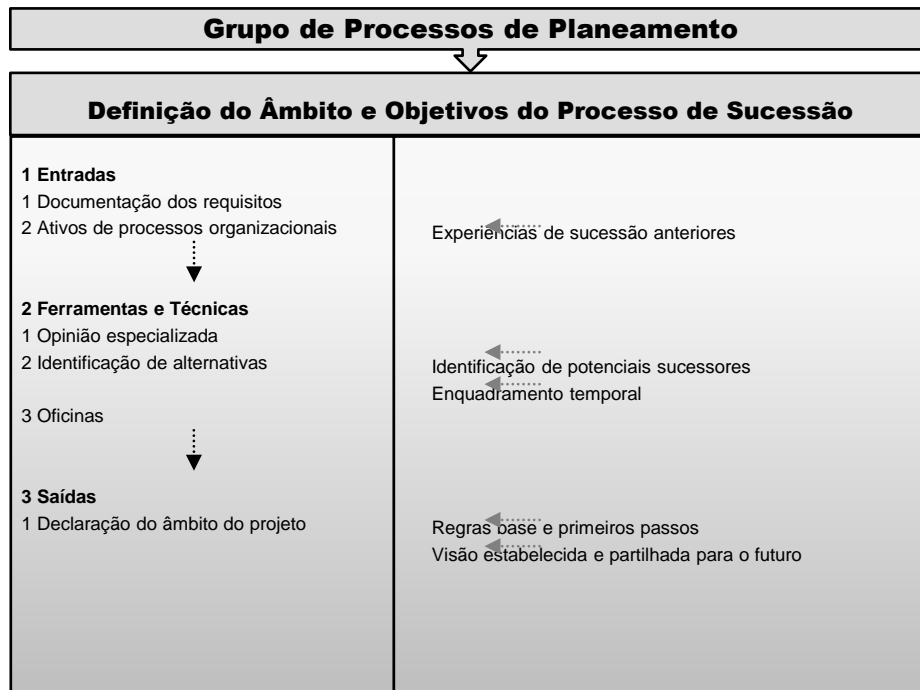
Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade:
2. Exequibilidade:
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar:



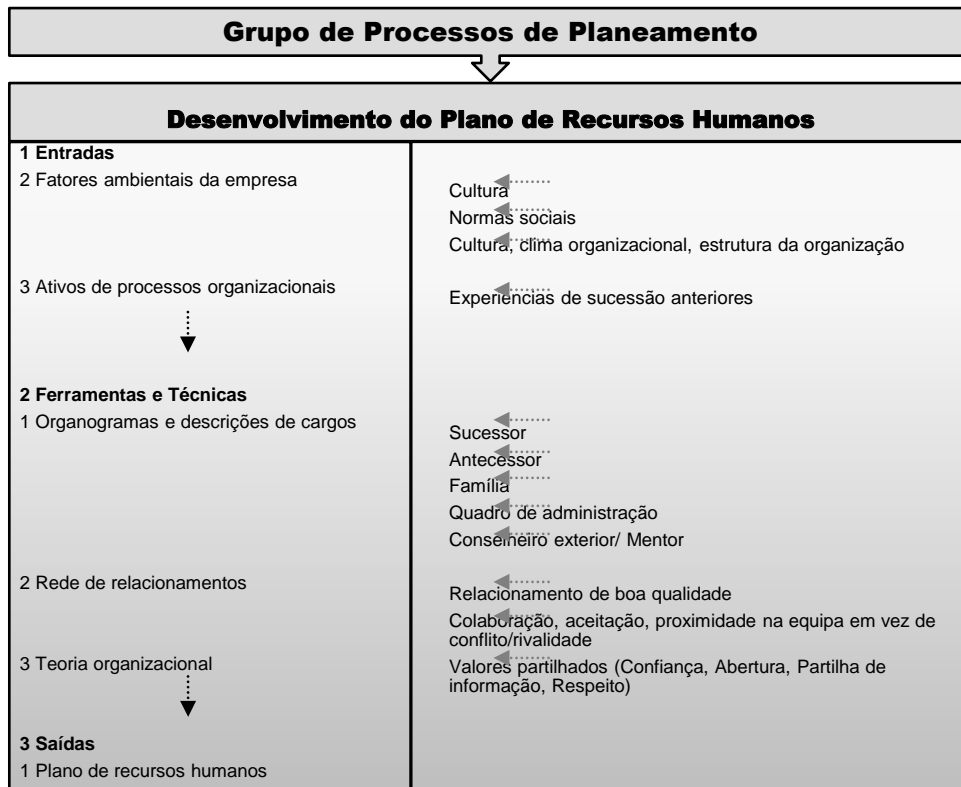
Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade:
2. Exequibilidade:
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar:



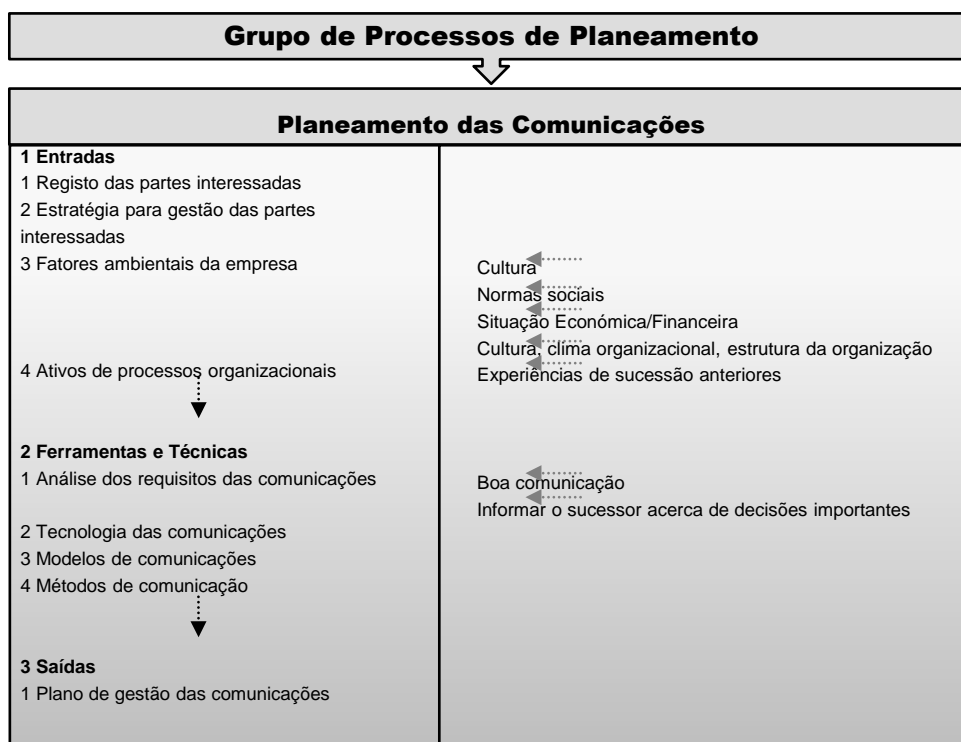
Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade:
2. Exequibilidade:
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar:



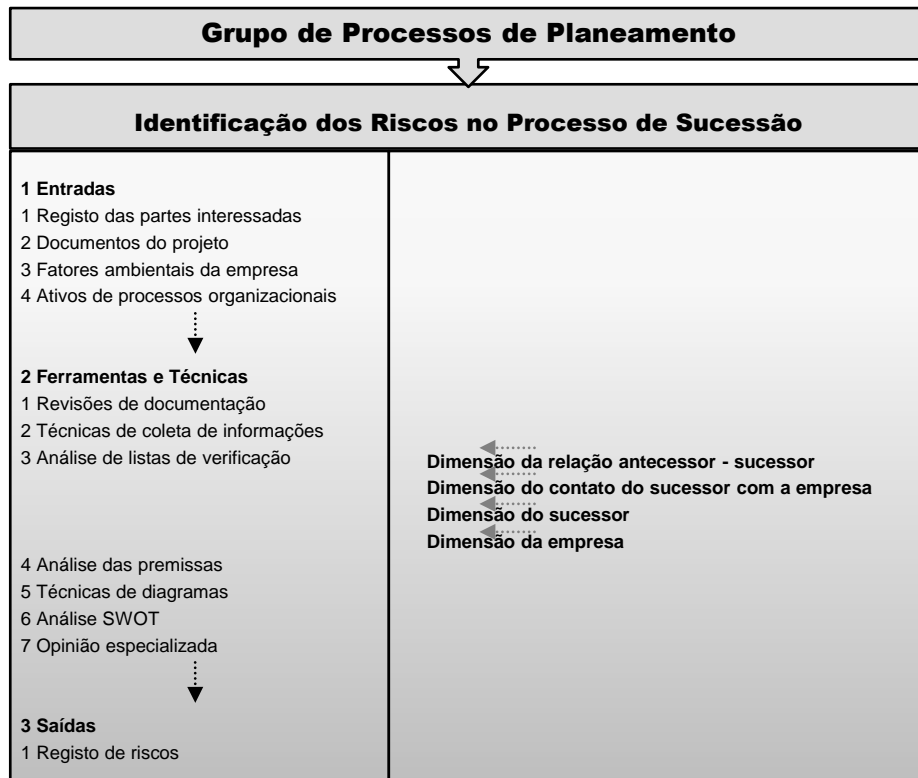
Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade
2. Exequibilidade
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar.



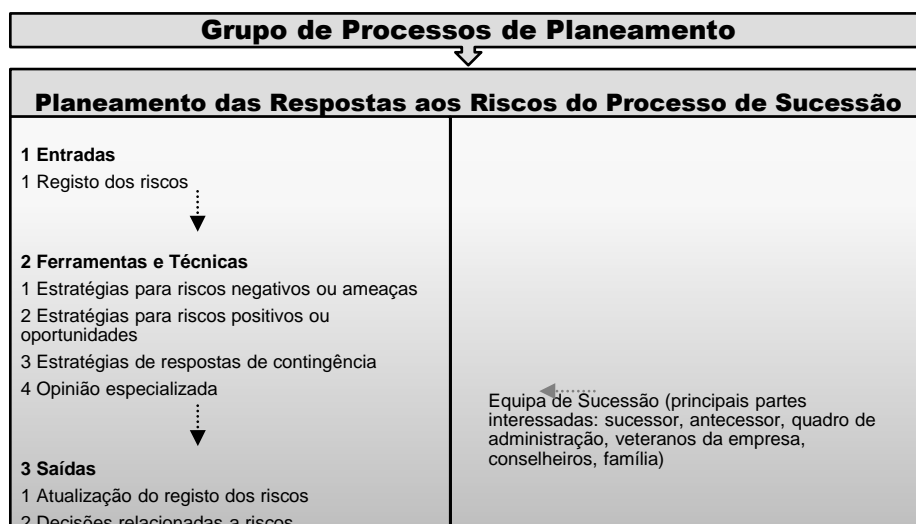
Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade
2. Exequibilidade
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar.



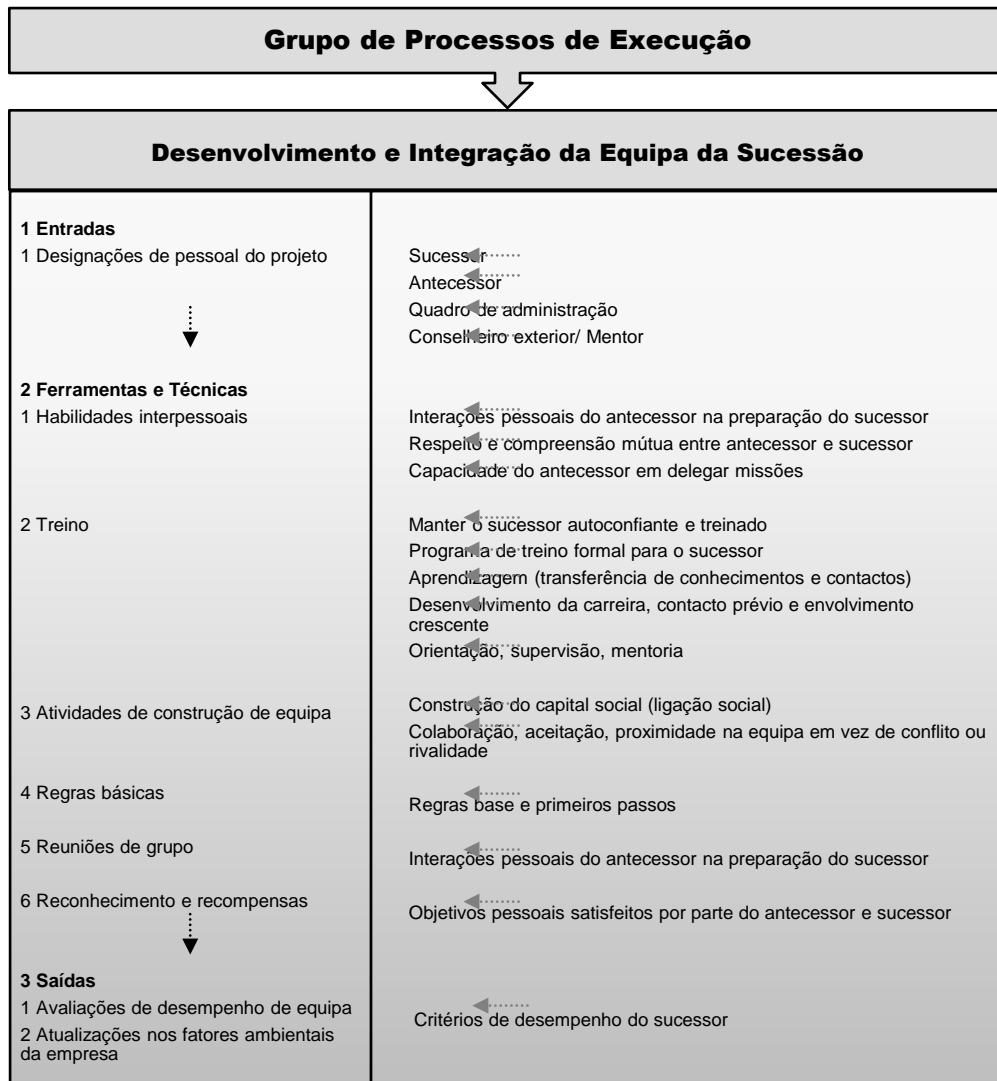
Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade
2. Exequibilidade
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar.



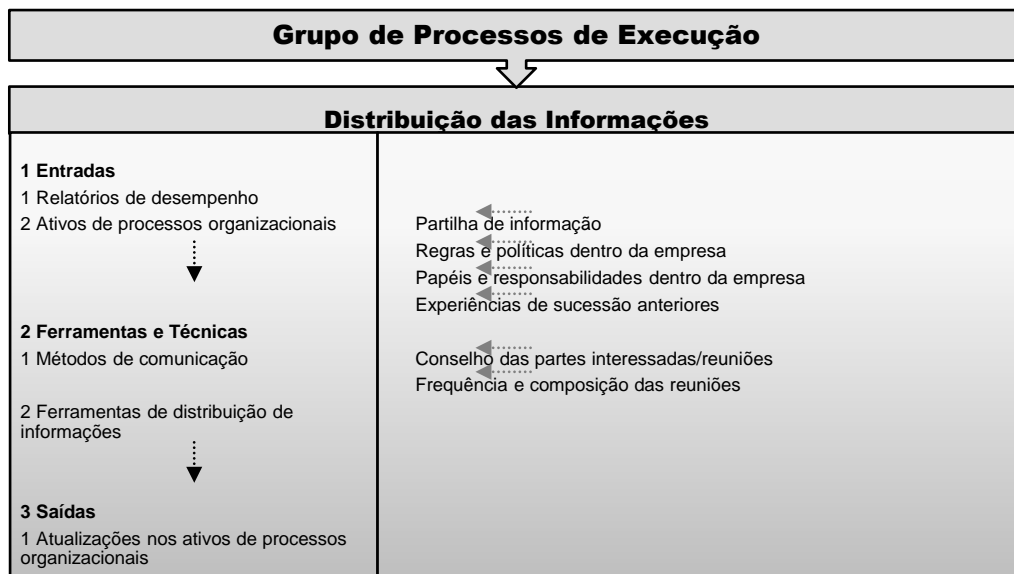
Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade
2. Exequibilidade
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar.



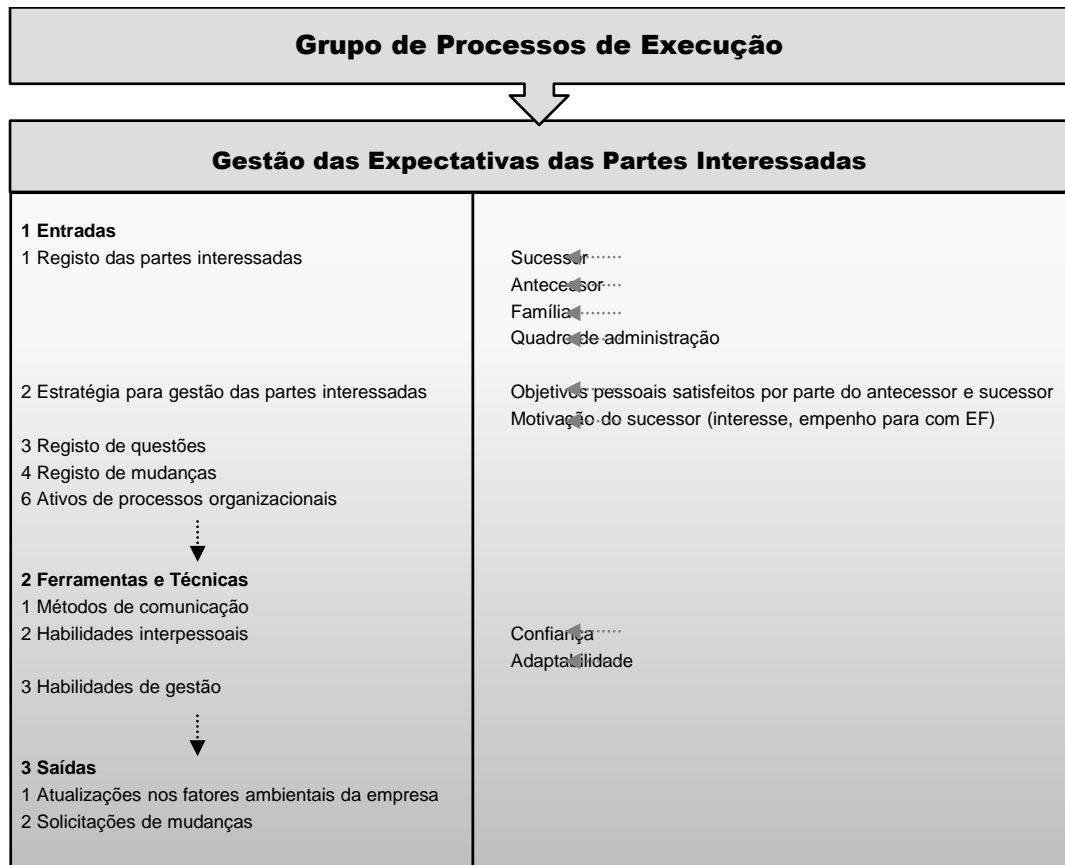
Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade
2. Exequibilidade
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar.



Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade
2. Exequibilidade
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar.



Relativamente ao processo acima apresentado, qual a sua opinião sobre:

1. Adequabilidade
2. Exequibilidade
3. Potencial enquanto solução para os desafios a superar.

Implementação da metodologia de boas práticas

5.1 - Considera que existe necessidade de uma metodologia “boas práticas” para a sucessão de empresas familiares no setor da Construção?

5.2 – De que forma considera que a Gestão de Projetos pode fornecer “boas práticas” como contributo para a sucessão de uma empresa familiar do setor da Construção?

5.4 - Considera que a sequência da metodologia proposta é adequada? Que sugestões faria para a melhorar? Que aspetos lhe parecem mais adequados?

5.5 – A que tipos de empresas pode interessar a implementação desta metodologia?

5.6 – Qual a pessoa(s) mais adequada(s) para gerir a implementação de “boas práticas” na sucessão?

5.7 - Ponderaria recorrer aos processos desta metodologia para implementar “boas práticas” na sucessão da sua empresa? Em que situação e com que timing?

5.8 – Na sua opinião quais as questões a acautelar na implementação desta metodologia? Que efeitos adversos que pode trazer a sua implementação?

5.9 - Na sua opinião quais as mais valias que pode trazer a implementação da metodologia?

Muito obrigado pela sua colaboração.