

Family Business Successful Succession

Material de Formação

Módulo 6

“Gestão de conflito e comunicação”



2020

Preparado por

Tiago Carrilho, José António Porfírio, Bernardo Figueiredo,
Jacinto Jardim

Universidade Aberta

UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

Prefácio

Após a conclusão do inquérito “Necessidades de formação e lacunas de capacidades” nos países parceiros do FABUSS, os seus membros concluíram que as necessidades de formação e o material associado precisam de ser desenvolvidos em três eixos resultantes das distintas áreas problemáticas identificadas na sucessão com sucesso nas empresas familiares. Essas necessidades foram agrupadas em seis Módulos que visam melhorar as empresas familiares dos participantes e a sua perspicácia empreendedora.

Este agrupamento, em termos de módulos de formação, é o seguinte:

Módulo 1 “Compreender os Problemas com Empresas Familiares”

Módulo 2 “Semelhanças e diferenças interculturais”

Módulo 3 “Estratégias de crescimento para Empresas Familiares”

Módulo 4 “Liderança da Geração Seguinte”

Módulo 5 “Governance Eficaz e Tomada de Decisão”, e finalmente

Módulo 6 “Gestão de conflitos e comunicação”

O material do presente Módulo foi utilizado durante as sessões de formação organizadas em cada país parceiro, utilizando também a Plataforma de Formação FABUSS, através da qual os participantes interagiram entre si, com os instrutores do programa e ao nível internacional, com membros de empresas familiares de outros países parceiros.

1

Projeto N.º: 2016-3-EL02-KA205-002673

Projeto financiado pela Comissão Europeia.

Esta publicação reflete apenas a visão do autor, a Comissão não poderá ser responsabilizada pelo uso que for feito de informação contida no documento.

Declaração

O presente módulo foi preparado exclusivamente para fins de formação. O seu texto não reivindica necessariamente originalidade, pois, além da contribuição dos próprios autores, também se baseia em material de várias outras fontes consideradas relevantes e úteis para fins os fins da formação. Esta questão é devidamente reconhecida no texto de várias maneiras. Os autores, no entanto, aceitam a responsabilidade por qualquer falha no registo total de todas essas instâncias no texto.

Esboço do Módulo

Este módulo lida com todos os elementos necessários de comunicação essenciais a uma gestão efetiva de uma empresa e para equilibrar a dinâmica da empresa familiar. Centra-se na comunicação externa e interna. A comunicação externa apoia os planos de crescimento e garante que os principais stakeholders se mantêm bem informados e comprometidos. A comunicação interna mantém os colaboradores chave não familiares envolvidos, fortalece a cultura organizacional e apoia os valores da empresa. A comunicação interna também se concentra em manter as estratégias empresariais e familiares claras e complementares. O módulo apresenta as principais ferramentas de comunicação e técnicas de gestão de conflitos e negociação. Também liga a comunicação à gestão da mudança.

Pontos chave:

- Comunicação Interpessoal
- Comunicação empresarial
- Cultura organizacional e comunicação interna
- Comunicação centrada na família
- Táticas de negociação
- Ferramentas de gestão de conflito
- Gestão da mudança.

2

Objetivos da Formação

No final deste módulo os formandos deverão estar aptos a:

- Compreender o elemento chave da comunicação eficaz
- Desenhar uma estratégia de comunicação
- Abordar os stakeholders
- Apresentar ideias e planos a públicos variados
- Compreender a mecânica da negociação
- Lidar com e resolver situações de conflito
- Encorajar a comunicação entre membros da família.

Secções:

1. Comunicação Interpessoal
2. Gerir os conflitos das relações nas empresas familiares

3. Estudos de caso

Guia do Participante

Duração: 2 semanas

Metdologia:

- Fóruns de Discussão em Equipa Moderados por Formadores/ Tutores
- Serão criados diferentes fóruns de equipas com base nas áreas das empresas familiares dos formandos

Atividade 1

Nesta atividade, os formandos começam por estudar os casos ‘Quebecor 'e'Wayward Industries’ incluídos na secção 3 deste Módulo.

Cada equipa discutirá os casos baseada nas seguintes questões:

- 1) Quais são os problemas de cada estudo de caso?
- 2) Quais são as soluções possíveis que podem ser aplicadas aos problemas identificados em casa caso?
- 3) O que é que cada equipa pode acrescentar à questão 2 tendo em consideração as ‘lições aprendidas’ nos módulos anteriores?

4

Atividade 2

Nesta atividade os formandos começam por ler a secção 1 “Comunicação Interpessoal” e a secção 2 “Gerir conflitos das relações nas empresas familiares” incluídos neste Módulo.

Baseando-se no conteúdo das secções 1 e 2 cada equipa deverá consultar as principais conclusões retiradas da primeira atividade tendo em consideração os seguintes itens:

- 1) Benefícios da assertividade que ajudam a encontrar soluções para a sucessão;
- 2) Papel do conflito em equipas de gestão de sucesso na resolução de problemas relacionados com a sucessão;
- 3) Identificação e explicação dos principais problemas associados às empresas familiares;
- 4) Compreender porque é que determinadas estratégias de conflitos favorecem os resultados ao nível familiar e da empresa;

Recursos de Formação FABUSS – “Gestão de conflito e comunicação”

- 5) Tentar efetuar os testes de estilo de assertividade e comunicação e refletir acerca da sua utilidade para a gestão de conflito nas empresas familiares.

Considerando estes 5 itens, cada equipa deverá discutir a seguinte questão: O que é que podemos acrescentar, alterar e reformular às principais conclusões retiradas da atividade 1?

Recursos base

- O presente texto.

Recursos suplementares

- pdf ‘Conflict management strategies used by successful family business’
- pdf ‘The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news’
- Pdf ‘A study of succession in a family firm’
- pdf ‘Passing the baton – the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession’
- Video ‘conflict resolution’
- Links para auto-avaliação no estilo de comunicação e assertividade

Módulo de Introdução

Para superar situações de comunicação caracterizadas por passividade ou agressividade, as pessoas devem poder expressar opiniões, sentimentos, necessidades e insatisfações de forma assertiva. Melhorar as competências de assertividade, implica estar ciente das necessidades pessoais, objetivos a alcançar e as circunstâncias em que se deve mostrar comportamentos assertivos.

Sempre que lidamos com pessoas ou equipas por um determinado período de tempo é natural que surjam focos de conflito. Se for gerido de forma eficaz, o conflito pode melhorar a produtividade e as relações numa equipa.

Para se gerir um conflito é importante saber que tipicamente existem 5 estratégias de conflito nas organizações: evitar os conflitos, aceitação, compromisso, competição e colaboração. Como as empresas familiares se deparam com vários problemas de conflito que são extremamente desafiantes, a estratégia de colaboração pode gerar resultados positivos para a família e para a empresa.

Os estudos de caso sobre sucessão fornecem um conhecimento útil e uma sistematização empírica, uma discussão sobre os problemas comuns e diferentes, e possíveis soluções em diversos tipos de empresas.

1. Comunicação Interpessoal

1.1. A importância da Assertividade

Quando se superam situações de comunicação caracterizadas pela passividade ou agressividade, é possível expressar opiniões, sentimentos, necessidades e insatisfações de forma assertiva (Gardener, 2012). Logo deve olhar-se para:

- Identificar situações onde é necessária a auto-afirmação
- Ultrapassar obstáculos que impedem que se diga “sim” quando se quer dizer “sim” e “não” quando se quer dizer “não”
- Fazer exercícios que ajudem a desenvolver a assertividade
- Sentir os benefícios da comunicação assertiva

Todos sabemos que o correto é dizer sim quando se quer sim e dizer não quando se quer dizer não. Em termos de comportamento, quando tal não é feito, significa que uma pessoa não desenvolveu a sua competência da assertividade.

Melhorar a competência da assertividade implica um processo sistemático de aprendizagem em que uma pessoa deverá estar consciente das suas necessidades e objetivos que deseja alcançar e as circunstâncias em que deve mostrar comportamentos assertivos (idem).

Se puder ser assertivo na interação com os outros, poderá demonstrar a sua autonomia e considerar-se-á, e será considerado por outros, como um profissional competente. **7**

Numa comunicação não assertiva, observa-se agressividade, passividade ou manipulação:

- As pessoas agressivas perdem a confiança dos outros, permanecem isoladas e geram respostas hostis
- As pessoas passivas mantêm-se ressentidas devido à "agressão" que sofrem com frequência e ficam frustradas porque não são ouvidas
- Pessoas com uma comunicação manipulativa usam frequentemente estratégias para atingir os seus objetivos, perdendo espontaneidade e amizade dos seus interlocutores que se sentem manipulados.

Comparando com outros tipos de comunicação o que é a assertividade?

A assertividade significa dizer-se o que se pretende transmitir de forma positiva. Uma pessoa diz o que pretende da forma mais direta adotando uma série de atitudes adequadas para cada situação. A assertividade permite uma comunicação direta como forma de expressar os seus sentimentos honesta e adequadamente, permitindo em simultâneo que as outras pessoas possam fazer o mesmo.

Existem três tipos de comunicação: passividade, agressividade e assertividade (idem):

- O comportamento passivo é caracterizado pela ansiedade gerada pelo evitar de confrontos com terceiros, pelo desejo de ser compreendido e pela preocupação relacionada com a opinião dos outros. O contacto visual é mínimo, o tom de voz é hesitante e baixo, a linguagem corporal é defensiva e também existem dificuldades em usar as mãos. As atitudes mais comuns são pedidos de desculpa excessivos, fácil aceitação dos pontos de vista de terceiros e tentativas de obtenção de aprovação e simpatia de terceiros.
- O comportamento agressivo é caracterizado pela ansiedade que resulta do “forte desejo de querer ganhar” mesmo que isso signifique magoar os outros, e pela excessiva preocupação em afirmar as suas ideias, projetos e perspetivas. A linguagem corporal é caracterizada por um contacto visual excessivo, voz alta e presunção. As atitudes mais comuns são culpabilizar e criticar, interrupção frequente das conversas usando sarcasmo e sendo imperativo.
- Comportamento assertivo - quer manter os seus direitos mas ao mesmo tempo aceita que os outros também tenham os seus direitos. O contacto visual é suficiente para transmitir sinceridade, o tom de voz é moderado e a linguagem corporal inspira confiança, *low profile* e coerente com o que diz. As atitudes mais comuns são, escutar o suficiente para perceber o que é dito, tratar as pessoas com respeito, aceitar soluções, explicar as suas intenções, ir direto ao assunto e insistência em alcançar um objetivo específico.

8

1.2. Estratégias para a adotar comportamentos assertivos

O desenvolvimento da assertividade implica treino sistemático e uma aprendizagem e reaprendizagem da autenticidade através de uma prática regular e gradual (Cushman & King, 2001; Gardener, 2012). Ser-se autêntico não significa dizer tudo o que se pensa. É necessário expressarmo-nos eficazmente para podermos lidar com uma determinada situação de forma realista e satisfatória. Neste sentido é necessário

- Saber que tipo de comportamento gera uma determinada reação;
- Evitar o uso das mãos e tom de voz de forma contrária ao que é dito;
- Tentar descrever as próprias ações em vez de avaliar as ações dos outros;
- Expressar-se de forma positiva em vez de desvalorizar, julgar, criticar ou arranjar explicações, de forma a facilitar as expressões de sentimentos dos outros.

A auto-avaliação dos estilos de assertividade e de comunicação (ver os testes no final desta secção 1) é útil para identificar problemas e dificuldades, para que possa planear e avaliar o seu

progresso de aprendizagem sobre esta competência. É importante avaliar as principais componentes da assertividade baseadas em questões e sugestões:

- Sabe falar de forma adequada? Ser capaz de falar adequadamente, o que inclui interromper de forma pertinente, dizer olá, ouvir, questionar, responder e dizer adeus;
- Exprime os seus sentimentos? Ser capaz de exprimir emoções negativas ou positivas relacionadas com pessoas ou atividades usando comunicação verbal ou não verbal de forma adequada;
- Sabe pedir ajuda? Ser capaz de pedir ajuda reconhecendo a necessidade das suas ações para desenvolver uma determinada tarefa;
- Responde de forma adequada aos pedidos dos outros? Ser capaz de ajudar os outros quando precisam da sua cooperação;
- Consegue resistir à pressão criada por terceiros? Ser capaz de dizer não às tarefas que lhe são inconvenientes;
- Consegue aceitar críticas? Aceitar um não numa crítica construtiva;
- Escuta de forma ativa? Expressar os seus interesses verbais e não verbais acerca das ideias dos outros, manter a conversa e pedir esclarecimentos quando necessário;
- Sabe como pedir desculpa? Pedir desculpa pelos seus erros de forma adequada.

Melhorar a assertividade

- Manifestar habitualmente as suas ideias
- Numa situação de conflito, é importante saber quando deve manter-se firme no seu argumento ou não
- Defender os seus direitos
- Diga não quando lhe é pedido algo que seja inconveniente
- Manifeste-se de forma conveniente quando discorda dos outros
- Use o tempo que for suficiente para manifestar as suas opiniões
- Use um tom de voz claro e audível
- Quando se sentir ofendido/a seja direto/a e diga à pessoa que o/a ofendeu

9

1.3. Quais são os benefícios da assertividade?

Se desenvolver esta competência irá ganhar ao nível pessoal e profissional. Um dos benefícios da assertividade é evitar a passividade para que possa aumentar a auto-estima, auto consciência, respeito mútuo e preencher as suas necessidades pessoais e profissionais. O outro benefício é ultrapassar a agressividade de forma a criar auto-eficácia e auto-controlo e aumentar a probabilidade de vencer com o colaboração de outros (Cushman & King, 2001; Gardener, 2012).

Quando é assertivo

- Aumenta a sua autonomia pessoal expondo as suas ideias e sendo colaborativo em tarefas criativas.
- Sente-se bem consigo próprio e com outros, porque atua com respeito pelos outros e consigo.
- Mostra a sua interdependência através da constatação que as suas opiniões, ações e escolhas influenciam outros e vice-versa.
- As suas relações sociais são gratificantes e satisfatórias porque atua sem medos, defesas ou fugas o que faz com que conseqüentemente sinta um nível “normal” de ansiedade.
- Considera-se e é considerado por outros como um profissional competente porque assume a responsabilidade de uma tarefa bem ou mal desempenhada.
- Está disposto a melhorar a sua performance sempre que for necessário adaptar-se a novas circunstâncias profissionais desde que aceite críticas construtivas e novos desafios e oportunidades para aprender.

Os benefícios da assertividade são muito importantes em algumas situações profissionais:

- Quando tem que gerir a relação com colegas e a sua hierarquia
- Quando fala de pessoas especiais (p.ex. Pais, marido/mulher ou outros membros da família)
- Quando tem que desempenhar o seu papel de líder com autoridade e eficácia
- Quando tem que encarar críticas feitas por colegas ou a sua hierarquia
- Quando tem que se sentir respeitado/a por colegas mais velhos e/ ou mais novos
- Quando tem que manifestar as suas necessidades e sentimentos
- Quando tem que ser mais efetivo para lidar com a ansiedade que advém de forma natural de relações interpessoais

10

Num ambiente organizacional a assertividade é um elemento essencial para clarificar e facilitar os processos de comunicação. A assertividade gera melhores resultados na implementação de decisões, poupa tempo, aumenta os níveis de motivação e agradecimento e melhora a produtividade (Cushman & King, 2001).

Qual o seu nível de assertividade?

Pode efetuar os testes de assertividade online. Os resultados são disponibilizados de forma imediata:

<https://www.verywell.com/the-assertive-communication-quiz-4008924?quizResult=15b76408>

Ou também poderá fazê-lo offline utilizando os seguintes links:

<http://liveon.msu.edu/sites/default/files/ipad/documents/AssertivenessQuiz.pdf>

<http://oaktreecounseling.com/assrtquz.htm>

Quais são as suas capacidades de comunicação interpessoal?

Pode tentar os seguintes testes:

https://www.queendom.com/tests/access_page/index.htm?idRegTest=2288

(Carregue em Skip quando lhe for solicitado o email e username)

<http://psychologytoday.tests.psychtests.com/bin/transfer?req=MTF8MzE5OXwxNjE4MTc0fDF8MQ==&refempt=>

Pontos de Resumo da Secção

Comunicação Interpessoal

- ✓ Existem três tipos de comunicação: passividade, agressividade e assertividade
- ✓ A assertividade permite uma comunicação direta como forma de expressar os seus sentimentos honesta e adequadamente, permitindo em simultâneo que as outras pessoas possam fazer o mesmo
- ✓ Os benefícios da assertividade são: 1) evitar a passividade para que as pessoas possam melhorar a auto-estima, auto-confiança, respeito mútuo e satisfaçam necessidades pessoais e profissionais; 2) ultrapassar a agressividade de forma a melhorar a auto-eficácia e o auto-controlo e aumentar as probabilidades de vencer com a colaboração de terceiros
- ✓ A auto-avaliação do estilo de assertividade e comunicação é útil pois ajuda a identificar problemas e dificuldades para que as pessoas possam planear e avaliar a sua progressão da aprendizagem

2. Gerir os conflitos das relações nas empresas familiares

Neste momento já sabe a importância que a assertividade tem na comunicação interpessoal e os tipos de comportamento com os quais é necessário lidar na comunicação diária. Outra forma de se ter noção da importância da assertividade é saber como gerir o conflito.

2.1. A base da gestão de conflito

Não é possível evitar o conflito. Sempre que lidamos com pessoas ou equipas por um determinado período de tempo é natural que surjam focos de conflito. Quando gerido de forma eficaz, o conflito pode melhorar a produtividade e as relações numa equipa (Amason, 1995).

Para ter uma breve ideia do que é gestão de conflito, veja o vídeo ‘conflict resolution’ em <https://www.youtube.com/watch?v=KY5TWVz5ZDU>. Ao visionar o vídeo tenha em consideração os seguintes elementos:

- Porque é tão difícil lidar com o conflito
- Reações normais ao conflito
- Definição de conflito
- Passos para resolver um conflito e um problema importante: evitar o passo 1 e 2
- Quando é necessário um mediador

Tipos de estratégias de conflito e a importância da colaboração em equipas para a resolução de problemas

12

Para se gerir um conflito é importante saber que tipicamente existem 5 estratégias de conflito nas organizações: evitar os conflitos, aceitação, compromisso, competição e colaboração. A forma como as pessoas lidam com o conflito depende da preocupação com os próprios e com os outros (Carsten et al., 2001) Para cada uma destas estratégias, vejamos como é que as pessoas normalmente se comportam.

Quando adotam a estratégia “evitar”, as pessoas:

- Preocupam-se pouco com elas próprias e com os outros,
- Tentam manter a neutralidade a todo o custo e veem o conflito como uma experiência castigadora e que não vale a pena
- Mantêm-se longe de qualquer situação que possa gerar conflito, incluindo grupos que possam ter algum tipo de conflito

A estratégia da aceitação normalmente resulta nos seguintes comportamentos:

- Preocupam-se menos com elas próprias do que com os outros,

Recursos de Formação FABUSS – “Gestão de conflito e comunicação”

- Veem o conflito aberto como destrutivo e quando necessário cedem à vontade dos outros
- Acreditam que a harmonia é importante para manter boas relações
- Tentam ignorar ou apaziguar um conflito de forma a manterem todos satisfeitos

Na estratégia do compromisso, as pessoas:

- Adotam uma postura intermédia no que respeita à preocupação com elas próprias e com os outros
- Acreditam que é mais importante uma solução satisfatória ou viável que uma solução de elevada qualidade
- Evitam o conflito direto através do recurso a métodos de compromisso (ex. Voto) porque veem os conflitos resolúveis
- Tentam chegar a uma solução possível mesmo que todas as partes tenham que sacrificar algo importante comprometendo-se

A estratégia competitiva gera os seguintes comportamentos:

- Os objetivos dos outros são muito menos importantes que os objetivos pessoais
- O conflito é visto como uma “win-lose situation” ou uma conquista de poder de forma que o compromisso é inaceitável
- Devido ao elevado nível de poder de um mediador, as pessoas que adotam este tipo de estratégia demonstram respeito pelo poder o que significa que sujeitar-se-ão à mediação

13

Na estratégia da colaboração, as pessoas:

- Demonstram igual preocupação com os outros e com as próprias, logo valorizam a cooperação e a assertividade
- Veem o conflito como vantajoso desde que gerido de forma aberta
- Orientam os grupos com base num procedimento básico focado no problema
- Tentam chegar a consensos na medida em que estão dispostas a despender um grande esforço e tempo para os atingir

Pese embora as cinco estratégias possam ser usadas para gerir conflitos, a colaboração é normalmente a mais satisfatória e produtiva no longo prazo. Ao valorizar ambas a assertividade e a cooperação, o líder colaborativo ajuda o grupo a chegar a um consenso. Ou seja, mesmo que alguns membros prefiram inicialmente uma escolha diferente, a dinâmica do grupo gera uma decisão específica aceite por todos os seus membros (DeChurch & Marks, 2001). A estratégia colaborativa pode ser a melhor resposta para um conflito nas seguintes situações:

- Os membros do grupo recebem formação no uso de ferramentas de resolução de problemas
- A cooperação de todos é necessária quando as partes têm objetivos comuns
- As partes estão dispostas a enfrentar o conflito de uma nova forma se este tiver surgido de uma falha de comunicação ou mal entendidos
- Os conflitos surgem durante uma crise

Naturalmente em várias ocasiões não é possível atingir um consenso. Se a colaboração se revelar impossível é útil tentar o seguinte procedimento:

- 1) Esclareça a situação. Se as linhas de discussão se manifestarem improdutivas, assuma o impasse e tente uma abordagem diferente no grupo.
- 2) Peça ao membro ou membros do grupo para colocarem de lado conflitos específicos em vez de fingirem que não existem conflitos.
- 3) Oriente o membro ou grupo para procurar novas soluções (por exemplo através do brainstorming ou outras técnicas), e quando o grupo tiver uma lista e os respetivos critérios, avalie estas soluções e escolha a mais apropriada.
- 4) Junte-se ao membro ou grupo para comparar a nova solução com as soluções iniciais e escolham a mais apropriada. A nova solução é geralmente a mais eficaz e criativa.

14

2.2. Problemas dos conflitos e estratégias de conflito nas empresas familiares

Muitos dos problemas nas empresas familiares estão relacionados com questões psicológicas. Vejamos alguns dos principais problemas que afetam as empresas familiares.

A vários níveis a capacidade dos membros da família contribuírem para a empresa não é tida em conta quando se juntam à empresa. Isto cria problemas em manter sentimentos de equidade e pode enfraquecer a confiança, em particular quando os membros não familiares têm um elevado nível de compromisso. Isto pode causar dificuldades em atrair gestores capazes.

A síndrome do/a “menino/a mimado/a” gera um enorme poder a uma próxima geração que atribua pouca importância à educação, responsabilidade social e formação profissional. A fraca compreensão do negócio pode ter sérias consequências para a empresa. Igualmente, a rivalidade entre membros da geração seguinte pode piorar após a morte dos Pais. Além disso, a disputa pode ter origem em “jogos emocionais” de infância que resultam em conflitos sucessivos.

Na sucessão um dos maiores problemas refere-se à dificuldade em aceitar a mortalidade considerando-a um tabu. A “conspiração do silêncio” pode agravar-se pelo medo de abandono.

As crianças podem ter a preocupação do aparecimento de conflitos quando os pais morrerem. Para além disso, pode ser difícil lidar com a escolha do sucessor na medida em que pode resultar em discórdia. Por esta razão muitos dos gestores proprietários preferem adiar a escolha ou mesmo não decidir.

Para uma referência mais sistemática poderão ler o [pdf ‘the dynamics of family controlled firms: the good and the bad news’](#) (Vries, 1993) disponível na plataforma. Uma vez que este pdf é um recurso suplementar, a sua leitura é opcional.

Os conflitos nas empresas familiares são únicos em diversas formas.

Em primeiro lugar, o conflito é de maior complexidade dado que a família tem de acomodar questões relacionais importantes e porque os membros da família estão envolvidos enquanto proprietários, gestores, empregados, ou stakeholders não participantes. As questões familiares como o mesmo tratamento dos membros da família ou a primogenitura poderão ser prioritárias em relação aos assuntos da empresa.

Em segundo lugar, as normas familiares para a resolução de conflitos influenciam a forma como os conflitos são geridos dentro da empresa, especialmente quando existem vários membros da família a trabalhar na empresa.

Em terceiro lugar, a particularidade na dinâmica de poder nas empresas familiares pode ser observada quando os membros da família têm acesso a informação sensível e influenciam os principais decisores, mesmo nos casos em que os membros familiares não tenham uma posição formal na gestão ou estejam fora da empresa.

15

A estratégia de colaboração nas empresas familiares está relacionada com resultados positivos familiares e empresariais. A colaboração gera cooperação e compromisso, porque dá voz aos indivíduos e resulta em aprendizagem, trabalho de equipa e sinergia. A colaboração significa "trabalhar uns com os outros para uma compreensão adequada dos problemas", "trocar informações precisas para resolver os problemas juntos" e "mostrar todas as nossas preocupações para que as questões possam ser resolvidas da melhor forma possível".

A cooperação entre trabalhadores familiares e não familiares e as dinâmicas de trabalho de equipa tornam-se possíveis pela colaboração, uma vez que esta se concentra na resolução de problemas para encontrar soluções tendo em atenção os interesses envolvidos e previamente identificados. No entanto, o menor ênfase nas estratégias de compromisso e aceitação nas empresas familiares pode afetar de forma negativa as relações familiares.

Para uma referência mais sistematizada, poderá ler o [pdf ‘Conflict management strategies used by successful family business’](#) (Sorenson, 1999) disponível na plataforma. Uma vez que este pdf é um recurso suplementar, a sua leitura é opcional.

Pontos de Resumo da Secção

Gerir os conflitos das relações nas empresas familiares

- ✓ Sempre que lidamos com pessoas ou equipas por um determinado período de tempo é natural que surjam focos de conflito. Se for gerido de forma eficaz, o conflito pode melhorar a produtividade e as relações numa equipa.
- ✓ Para se gerir um conflito é importante saber que tipicamente existem 5 estratégias de conflito nas organizações: evitar o conflito, aceitação, compromisso, competição e colaboração. A forma como as pessoas lidam com o conflito depende da preocupação com os próprios e com os outros.
- ✓ Muitos dos problemas das empresas familiares estão relacionados com questões psicológicas: nepotismo, "síndrome da criança mimada" e obstáculos à sucessão.
- ✓ Estratégias colaborativas de conflito têm um impacto positivo nos resultados empresariais e familiares

3. Estudos de caso

Caso “Quebecor”

“Although Peladeau’s will still remains a secret, he left a block of voting shares to both Erik and Pierre-Karl in equal parts. Peladeau’s children and former wives still have 60% of the shares that control the company. However, the complexities of Peladeau’s will placed a lot of pressure on the offspring and has led to a series of family feuds. In his will, written in 1994, Pierre Peladeau left control of the family fortunes to Erik and Pierre-Karl to manage. As a result, children from his first two marriages have engaged in family feuds over Peladeau’s \$640 million fortune. First, Anne-Marie filed a lawsuit, which was later withdrawn, against her brothers claiming that they were blocking money from being transferred to her trust fund. Then, Esther and Simon-Pierre, children from his second marriage, went to court in an attempt to see the financial statements and to be listed as shareholders in the family’s holding company. Both also filed a second suit claiming that their monthly allowances were cut off. Further, Line, mother to Esther and Simon-Pierre, filed a suit for malicious dismissal and claimed that Pierre-Karl fired her two months after she was hired in the family business as an administrative assistant because she refused to stop her children from filing their law suit. Pierre- Karl has also alienated Isabelle, who noted that there was little family unity after her brothers were awarded joint executive control over their father’s estate. According to Isabelle, “We don’t get together to celebrate birthdays or anything—what would there be to talk about?”. In late 1998, she left Quebecor as a result of a restructuring to pursue further studies and to take care of her new baby. On the other hand, Clark & Leger (1999) write that Isabelle was pushed out of her job at Publicor. Both Erik and Pierre-Karl also filed a suit against Jean-Paul St. Louis, a close friend of Peladeau, and one of the three executors of the will, which included Erik and Pierre Peladeau’s brother, Jean. According to the will, in the event of disagreement between Erik and Pierre-Karl on how to vote the shares, St. Louis is obliged to consult a committee of three wise men and vote according to their instructions. Erik and Pierre- Karl claimed that St. Louis was in conflict of interest and breach of trust and ousted him from playing any administrative role over Peladeau’s estate. Pierre-Karl is now firmly in control of Quebecor. After his appointment as president and CEO, Charles Albert Poissant and Jean Neveu, the two top nonfamily executives, announced their retirement. He has also replaced older managers, hired by his father, with younger managers. Today, Pierre-Karl owns half of the family trust that controls 58% of the parent company’s voting stock. However, his ascension to the top spot at Quebecor has not been without family problems. For some family members, the family business is becoming more of a portfolio rather than a

place for family members to work and succeed. In conclusion, the Quebecor saga has now moved into the next generation.”

Caso Wayward Industries

“Incumbent wants Successor to take responsibility, and Successor wants Incumbent to give up control of the firm. Incumbent believes that people can only have control if they accept both power and responsibility. Incumbent suggests that Successor has been given power (e.g., Successor is the company’s titular President) but laments that Successor has not yet accepted responsibility. For his part, Successor believes that he has taken responsibility, but that Incumbent has not yet relinquished control of the firm. Successor is frustrated by his inability to exercise real authority in the firm as long as Incumbent is still there (“I was never really in charge; Incumbent was calling the shots as much as I was”). This type of situation leads to a less-than-optimal succession experience for the successor. A key to understanding the frustrations of Incumbent and Successor may lie in understanding the nature of the responsibility that was transferred. Incumbent was still principal owner of the company, and in that very real sense he had responsibilities that he did not (and possibly could not) give to Successor. For example, Incumbent was still responsible for paying employees when the company was losing money (as it was during all of Successor’s term, due to the fact that the Incumbent’s product redesign was taking much longer than anticipated). This primary “ownership responsibility” overshadowed the numerous “managerial responsibilities” that Successor had taken over. Incumbent probably wished Successor could lessen Incumbent’s responsibilities as owner, and when Successor was unable or unwilling to do so, Incumbent felt compelled to step in and take managerial responsibilities away from Successor. (...)

Although Incumbent is a bit skeptical, he believes that an empowered work force is possible, and pledges to support Successor “100%” in the latter’s efforts to achieve this goal. However, Incumbent also believes that Successor is trying to empower workers too quickly. Therefore, while both Incumbent and Successor agree that the firm should become more decentralized, they have different views on how to achieve this goal. Essentially, they have differing views on the chicken-and-egg dilemma: Incumbent believes employees should first demonstrate performance and a willingness to take responsibility before they are empowered, while Successor believes that employees who are empowered will eventually accept responsibility and improve their performance. This parallels the tension between Incumbent and Successor; Successor wants empowerment, but Incumbent wants Successor to earn empowerment.”

Pontos de Resumo da Secção

Estudos de caso

- ✓ São 9 as orientações-chave para estudar um caso sobre sucessão em empresas familiares:
 - 1 - Breve descrição do caso clarificando o(s) problema(s) e possível(eis) solução(ões)
 - 2 - Características pessoais e profissionais do fundador
 - 3 - Características pessoais e profissionais dos membros da família
 - 4 - Participação de membros da família na empresa durante a liderança do fundador
 - 5 - A atitude do fundador em relação à reforma e à sucessão
 - 6 - Principais “desavenças” familiares durante o processo de sucessão
 - 7 - Sistematização de dificuldades/ obstáculos/ desafios relativamente ao planeamento e implementação da sucessão
 - 8 - Lições aprendidas
 - 9 - Ponte para as boas práticas nas questões relacionadas com empresas familiares (módulo 1), transnacionalidade (módulo 2), estratégia (módulo 3), liderança (módulo 4) e governance (módulo 5)

Resumo do Módulo

Quando se superam situações de comunicação caracterizadas pela passividade ou agressividade, é possível expressar opiniões, sentimentos, necessidades e insatisfações de forma assertiva. Melhorar a competência da assertividade implica um processo sistemático de aprendizagem em que uma pessoa deverá estar consciente das suas necessidades e objetivos que deseja alcançar e as circunstâncias em que deve mostrar comportamentos assertivos. Se puder ser assertivo na interação com os outros, poderá demonstrar a sua autonomia e considerar-se-á, e será considerado por outros, como um profissional competente. Numa comunicação cheia de não-assertividade, podemos ver agressividade, passividade ou manipulação. A assertividade significa dizer-se o que se pretende transmitir de forma positiva. Uma pessoa diz o que pretende da forma mais direta adotando uma série de atitudes adequadas para cada situação. A assertividade permite uma comunicação direta como forma de expressar os seus sentimentos honesta e adequadamente, permitindo em simultâneo que as outras pessoas possam fazer o mesmo. Portanto, existem três tipos de comunicação: passividade, agressividade e assertividade. O desenvolvimento da assertividade implica treino sistemático e uma aprendizagem e reaprendizagem da autenticidade através de uma prática regular e gradual. Ser-se autêntico não significa dizer tudo o que se pensa. A auto-avaliação dos estilos de assertividade e de comunicação é útil para identificar problemas e dificuldades, para que possa planear e avaliar o seu progresso de aprendizagem sobre esta competência. Num ambiente organizacional a assertividade é um elemento essencial para clarificar e facilitar os processos de comunicação. A assertividade gera melhores resultados na implementação de decisões, poupa tempo, aumenta os níveis de motivação e agradecimento e melhora a produtividade.

20

Não é possível evitar o conflito. Sempre que lidamos com pessoas ou equipas por um determinado período de tempo é natural que surjam focos de conflito. Se for gerido de forma eficaz, o conflito pode melhorar a produtividade e as relações numa equipa. Para se gerir um conflito é importante saber que tipicamente existem 5 estratégias de conflito nas organizações: evitar o conflito, aceitação, compromisso, competição e colaboração. A forma como as pessoas lidam com o conflito depende da preocupação com os próprios e com os outros. Pese embora as cinco estratégias possam ser usadas para gerir conflito, a colaboração é normalmente a mais satisfatória e produtiva no longo prazo. Ao valorizar ambas a assertividade e a cooperação, o líder colaborativo ajuda o grupo a chegar a um consenso. Ou seja, mesmo que inicialmente alguns membros prefiram uma escolha diferente, a dinâmica do grupo gera uma decisão específica aceite por todos os membros. A estratégia colaborativa pode ser a melhor resposta em diversas situações. Estratégias colaborativas de conflito têm um impacto positivo nos resultados empresariais e familiares. As "más notícias" para empresas familiares relacionam-se com o nepotismo, a síndrome da "criança mimada" e os obstáculos da sucessão.

São 9 as diretrizes chave para estudar um caso sobre sucessão em empresas familiares: 1 - Breve descrição do caso clarificando o(s) problema(s) e possível(eis) solução(ões); 2 - Características pessoais e profissionais do fundador; 3 - Características pessoais e profissionais dos membros da família; 4 - Participação dos membros da família na empresa durante a liderança do fundador; 5 - Atitudes do fundador em relação à sucessão e reforma; 6 - Principais conflitos familiares durante a sucessão; 7 - Sistematização de dificuldades/ obstáculos/ desafios no que respeita ao planeamento e implementação da sucessão; 8 - Lições aprendidas; e 9 - "Ponte" para boas práticas em relação às questões relacionadas com empresas familiares (módulo 1), transnacionalidade (módulo 2), à estratégia (módulo 3), liderança (módulo 4) e governance (módulo 5).

Referências

- Amason, A. C. et al. (1995). Conflict: an important dimension in successful management teams, *Organizational Dynamics*, vol 24, issue 2, 20-35.
- Carsten, K. W. et al. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Cushman, D. P. & King, S. S. (2001). *Excellence in communication organizational strategy*. New York: State University of New York.
- DeChurch, L. A. & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, vol 12, no 1, 4-22.
- Dyck, B. et al. (2002). Passing the baton – the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.
- Gardener, E. (2012). *Assertiveness – reclaim your assertive birthright*. Bookboon.com.
- Ibrahim, A. B. et al. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, vol XIV, no 3, 245-258.
- Sorensen, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family business. *Family Business Review*, vol XII, no 4
- Vries, M. F. R. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news, *Organizational Dynamics*, vol 21, issue 3, 59-71.

FABUSS Project's description

Family businesses have always constituted a very important characteristic in many countries' economic structures and an important source of employment.

They are also important in ensuring continuity between generations, while allowing potentials for innovation, change, firms' upgraded competitiveness and progress. The European Commission recognises Family Businesses' importance and their role for the European Economy and promotes the creation of a favourable environment where family businesses can grow and develop. One of the key challenges is the transfer of business, which, in the case of Family Businesses, requires efficient and successful transition from one generation to the next.

The **FABUSS** Project aims at helping young persons related to Family Businesses become able and effective successors.

FABUSS is a 24 months ERASMUS+ YOUTH project which started in February 2017 and will end in January 2019.

The **FABUSS** Partnership is coordinated by the Athens Chamber of Commerce and Industry and is composed of nine organisations from five EU countries (Greece, Bulgaria, Cyprus, Italy and Portugal) and the Former Yugoslav Republic of Macedonia.



FABUSS Partners



ACCI – ATHENS CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY (Project coordinator)

Address: Akadimias Street, 7
10671 Athens – Greece
Website: www.acci.gr



ALBA – ALBA KOLLEGIO DIOIKISIS EPICHEIRISEON SOMATEIO

Address: Athinas Ave. & Areos Str. 2A
16671 Vouliagmeni – Greece
Website: www.alba.edu.gr



ENOROS CONSULTING LTD

Address: Zina nte Tyras 16 3rd floor Flat 2
1065 Nicosia – Cyprus
Website: www.enoros.com.cy



YEU CYPRUS – YOUTH FOR EXCHANGES AND UNDERSTANDING

Address: Ezekia Papaioannou 27
1621 Nicosia – Cyprus
Website: www.yeucyprus.org



CEFE MACEDONIA

Address: Ul Nikola Parapunov 33-57
100 Skopje – Republic of Macedonia
Website: www.cefe.mk



NMSM – Nacionalen Mladinski Sovet na Makedonija

Address: st. Miroslav Krleza 52-2
Skopje 1000 – Republic of Macedonia
Website: www.nms.org.mk



TUCEP – Tiber Umbria Comett Education Programme

Address: Via Martiri 28 marzo, 35
06129 Perugia – Italy
Website: www.tucep.org



IPS at UNWE – Institute for Postgraduate Studies

Address: Kliment Ohridski Boulevard 2
1797 Sofia – Bulgaria
Website: www.ips.bg



UAB – Universidade ABERTA

Address: Rua da Escola Politecnica 147
1269 001 Lisboa – Portugal
Website: www.uab.pt

www.fabuss-project.eu