



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Gestão de Conflitos em contexto de Empresas Familiares

Inês Pimentel Antunes Bertão

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professor Doutor Renato Pereira

Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



**A Gestão de Conflitos em contexto de Empresas Familiares – Projeto
Empresa**

Inês Pimentel Antunes Bertão

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professor Doutor Renato Pereira

Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha eterna gratidão ao meu estimado Armando Lourenzo, por todo o seu esforço incansável e conselhos extremamente valiosos durante todo o percurso deste projeto. Ao longo de largos meses, mostrou-se disponível, transmitindo-me toda a sua experiência, feedback perspicaz e paciência infinita. A qualidade deste trabalho foi aprimorada pela sua disponibilidade em participar em discussões estimulantes, nas quais pudemos compartilhar diversas ideias e perspetivas.

Além disso, agradeço também a todos os membros do corpo docente do ISCTE, que não apenas transmitiram todas as informações imprescindíveis à realização do presente trabalho, como também incutiram entusiasmo pelo estudo da temática em questão.

A acrescentar, deixo também uma palavra especial de gratidão à minha família – pais, irmãos e namorado, por todo o apoio incondicional. Estou, profundamente grata pelos sacrifícios que fizeram no decorrer do último ano.

Estou, ainda, extremamente agradecida aos meus amigos e colegas que sempre me inspiraram e encorajaram. O meu percurso académico foi atribulado, tendo começado por ingressar no curso de Direito. Mudei de curso ao fim de dois anos, tendo enveredado pela licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. Terminados os três anos, decidi alargar a minha área de estudos, optando pelo Mestrado em Gestão no ISCTE. Hoje, dizem sentir um enorme orgulho naquele que foi até hoje o meu percurso.

Por último, mas não menos relevante, deixo um especial obrigado a todos aqueles que participaram neste estudo de forma voluntária. Despenderam o seu tempo, num período em que as agendas não facilitaram o processo. Os *outputs* fornecidos pelos mesmos foram cruciais para a realização de resultados significativos, ao longo do projeto que será apresentado.

Em suma, esta tese é o resultado dos esforços coletivos e do apoio de muitos!

Sumário:

O seguinte projeto-empresa, descreve uma investigação abrangente sobre o tema “A Gestão de Conflitos em Empresas Familiares”, com o objetivo último de identificar quais as ferramentas que melhor conduzem à redução dos mesmos.

Para tal, uma abordagem adequada será uma análise qualitativa de dados, que permita a descoberta de padrões, tendências e correlações significativas.

Os resultados desta pesquisa fornecem informações interessantes sobre os conflitos emergentes em empresas do ramo hoteleiro. Os resultados revelam semelhanças, pelo que as estratégias a implementar serão, também elas, similares.

Apesar de algumas limitações, o estudo proporciona uma sólida base para pesquisas futuras do tema em estudo, pelo que poderão ser explorados novos métodos de pesquisa.

Palavras-chaves: Gestão, Conflito, Empresas Familiares, Estratégia, Redução.

Abstract:

The following company-project describes a comprehensive investigation on the topic “Conflict Management in Family Businesses”, with the goal of identifying which tools best lead to conflict reduction.

For this, a suitable approach is the qualitative analysis of data, which allows the discovery of patterns, trends, and significant correlations.

The results of this research provide interesting information about emerging conflicts in companies in the hotel industry. The results reveal similarities, so the strategies to be implemented will also be similar.

Despite some limitations, the study provides a solid basis for future research on the subject under study, whereby new research methods can be explored.

Keywords: Management, Conflict, Family Business, Strategy, Reduction

Índice

Capítulo I

Introdução.....	9
Definição do Problema de Investigação.....	11

Capítulo II

Revisão da Literatura.....	14
Definição do conceito de Empresas Familiares.....	14
Características das Empresas Familiares.....	14
O que torna as Empresas Familiares diferentes.....	14
Como liderá-las.....	15
Contextualização das Empresas Familiares no mundo.....	16
A Gestão de Conflitos.....	18
Definição do Conflito.....	18
Causas do Conflito.....	18
Tipos de Conflito.....	18
Vantagens do Conflito.....	19
Ferramentas redutoras de Conflito.....	20

Capítulo III

Modelo Conceptual.....	25
Metodologia.....	26

Capítulo IV

Análise Qualitativa.....	29
---------------------------------	-----------

Capítulo V

Implementação.....	44
---------------------------	-----------

Capítulo VI

Limitações e Recomendações.....	52
--	-----------

Considerações Finais.....	52
----------------------------------	-----------

Capítulo VII

Bibliografia.....	55
--------------------------	-----------

Anexos.....	56
--------------------	-----------

Capítulo I

1. Introdução

O presente projeto-empresa, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, terá como principal intuito o esclarecimento da problemática da Gestão de Conflitos, em contexto de Empresas Familiares, doravante designadas de EFs. Procurar-se-á evidenciar tópicos considerados essenciais e característicos das mesmas.

Ainda em sede introdutória, torna-se imprescindível a desmistificação do meu interesse pela área. A curiosidade pela Gestão das EFs surge, então, no âmbito da Unidade Curricular optativa Gestão de Empresas Familiares, lecionada pela Professora Doutora Generosa Nascimento e pelo Professor Doutor Renato Pereira. Foi lecionada de forma bastante prática. A turma foi dividida em grupos, previamente estabelecidos pelos docentes, e estudou uma empresa indiana, procurando responder a questões teóricas. Foi, desde logo bastante construtivo para o meu enriquecimento pessoal e académico pois foi-me atribuído um grupo com quem nunca tinha trabalhado. Tendencialmente, optamos por escolher colegas com quem temos mais afinidade, pelo que, desta forma, foi uma excelente oportunidade de sair de uma zona confortável, ao conviver com elementos que até então desconhecia.

No decorrer da mesma, foi-me dada a oportunidade de contactar com o Professor Doutor Luís Todo Bom, consultor e administrador de diversos grupos familiares e autor do Manual de Gestão de Empresas Familiares, o qual serviu de suporte teórico à presente dissertação. Numa das sessões, a turma pôde contar com a presença de Peter Villax, CEO da Hovione Capital e presidente da Associação das Empresas Familiares, sendo este um membro da segunda geração da família.

A acrescentar, foi-me também proporcionada uma visita à Associação das Empresas Familiares, onde pude entrevistar a Secretária-Geral, Marina Malhão-Pereira. No fim desta mesma visita, pude conhecer os escritórios Telles Abreu Advogados, sendo esta uma sociedade de referência em Portugal, reconhecida pela excelência e rigor técnico, a qual atua em inúmeros setores, nomeadamente nas Empresas

Familiares. Portanto, todas as experiências acima mencionadas, foram potencializadoras de partilha de conhecimento, *networking* e, ainda, de esclarecimento de dúvidas no domínio da gestão de Empresa Familiares.

Por último, tive o privilégio de conhecer o Armando Lourenzo, Doutor em Administração pela FEA-USP, pós-graduado em Filosofia pela PUC e Diretor da EY University. Conheci o Armando através da Nova SBE Executive Education, instituição onde estou atualmente a trabalhar. Desde cedo, criámos uma grande ligação. Durante os últimos meses, o Armando disponibilizou-se a partilhar o seu vasto conhecimento na área, tendo contribuído, semanalmente, para o sucesso deste projeto. O Armando estabeleceu a ponte para a realidade brasileira, e foi muito interessante constatar que, também no Brasil, o tecido empresarial é, maioritariamente, de cariz familiar. Foi, sem dúvida, uma enorme mais-valia para a minha orientação.

A proximidade a esta realidade, despertou em mim atenção, sobretudo no que toca à possibilidade de existência de conflitos no seio da EF, bem como na dificuldade de desenhar um plano de sucessão. Como tal, e para melhor compreensão da problemática em estudo, serão analisadas duas Empresas Familiares - a Empresa X, EF de origem portuguesa e a empresa Y, de origem brasileira, as quais merecerão dedicação ao longo do projeto.

Num futuro, gostaria de desenvolver um negócio no meu contexto familiar. Os meus pais possuem uma empresa em conjunto e sinto que, apesar das imensas adversidades, existe um enorme sentido de pertença e de espírito de equipa. Todos remam para uma mesma direção, com um mesmo objetivo final. Por este motivo, imagino-me a criar um projeto, no qual, eu e a minha família, detenhamos o *ownership* do mesmo, nunca esquecendo a importância de uma comunicação eficaz, baseada no respeito mútuo, o que apenas é possível com um grau de inteligência emocional elevado. Espero, conseguir ter discernimento para reconhecer possíveis conflitos emergentes e, resolvê-los em tempo útil, sem que desse motivo advenham lutas vitalícias com os meus futuros familiares.

2. Definição do Problema de Investigação

O encontro entre família e negócios resulta, maioritariamente, numa fusão complexa e impetuosa. No entanto, apesar do que muitos gestores e empresários possam considerar, a solução não passa pela retirada destes elementos. O êxito passa, sim, por alcançar o máximo partido da situação, criando vantagens competitivas que as empresas sem influência familiar dificilmente conseguem replicar.

Assim sendo, o que se pretende investigar com o estudo da temática em questão, será, em primeiro lugar, a identificação de ferramentas que possibilitem a redução de conflitos, sendo este o **objetivo primário**. Portanto, recorrer-se-á ao estudo de duas empresas distintas entre si – Empresa X, de origem portuguesa e Empresa Y, de nacionalidade brasileira, tal como mencionado acima. Será esperado discernir quais os conflitos emergentes em cada uma delas, por via de entrevistas aos colaboradores das mesmas. Consequentemente, o intuito passará por determinar quais as melhores estratégias que poderão ser implementadas, com vista à diminuição de confrontos identificados em ambas as organizações.

Como **objetivo secundário**, procurar-se-á levantar quais as causas que se encontram na génese das EFs, bem como os tipos de conflitos existentes nas mesmas. É evidente que o conflito é algo inevitável em toda e qualquer interação humana. Está presente no nosso quotidiano, podendo surgir da diferença de opiniões, objetivos, interesses ou valores num mesmo grupo. As empresas familiares não são exceção, pelo contrário. Por vezes, torna-se difícil separar a vida pessoal e a vida profissional.

Nas empresas familiares, as disputas podem assumir diferentes formas, tais como a rivalidade entre irmãos/pais; desacordos relativamente às estratégias de negócio; conflitos de interesse geracional; problemas com planeamento sucessório; questões emocionais que afetam o negócio na sua totalidade. Tais divergências têm o poder de afetar as ações corporativas, inibindo a tomada de decisões e obstruindo o

cumprimento de objetivos traçados. Para além disso, coloca em risco a estabilidade e a união familiar.

Relativamente à estrutura deste projeto, inicialmente, será examinada a literatura existente, para uma melhor compreensão das empresas familiares como um todo. O capítulo da revisão da literatura terá como intuito último, apresentar o atual panorama em relação ao tema de estudo. Permitirá ao leitor contextualizar a problemática num paradigma científico, através da exposição de teorias e conceitos estudados por diversos autores.

Ainda neste capítulo, serão aprofundadas as especificidades da gestão de empresas familiares. Numa primeira instância, explorar-se-á a definição do conceito de Empresa Familiar, assim como as suas características e especificidades face às demais. O papel das EFs é significativo numa escala global, sendo elas entidades únicas que combinam a gestão de relações familiares, com a complexidade do seio organizacional. Por todas as suas particularidades, é correto inferir que as empresas familiares não só possuem proveitos desiguais, como um forte sentido de identidade, uma visão de longo prazo e valores partilhados, como também enfrentam uma imensidão de desafios que podem condicionar a sua longevidade e sucesso.

Seguidamente, no capítulo da metodologia, será mencionada a técnica utilizada para realizar a análise qualitativa. Neste caso em concreto, tal como mencionado acima, recorrer-se-á à realização de entrevistas. Não serão realizados questionários quantitativos aos colaboradores das Empresas X e Y.

Na análise qualitativa, estarão espelhadas as entrevistas realizadas. Será desenhado um guião, para que a condução das mesmas seja feita de forma orientada e equitativa para todas as conversas.

Expostos os resultados obtidos nas diversas reuniões, serão identificadas as melhores práticas para uma gestão bem-sucedida, com foco em áreas como a comunicação eficaz, a inteligência emocional e o planeamento estratégico. Ao

longo deste tópico de implementação, é esperado que se identifiquem ferramentas úteis na redução ou eliminação total dos conflitos evidenciados.

Por conseguinte, e em fase de conclusão, o objetivo passará pela aplicação prática de todos estes conceitos ao contexto real. É esperado que, com o decorrer do estudo, se possam inferir conclusões relativas às boas e más práticas, que distinguem as EFs das demais. Ao explorar diversos estudos teóricos e empíricos, esta pesquisa visa contribuir para uma melhor compreensão daquela que é a dinâmica do conflito, tornando perceptível quais as técnicas mais eficazes de gestão e redução do conflito.

Ao abordar estes objetivos, pretende-se sensibilizar os líderes e os liderados das organizações a resolverem as suas disputas de forma rica e construtiva. Será expectável que as relações no local de trabalho melhorem, aprimorando o trabalho em equipa e promovendo uma cultura organizacional positiva.

Baseei a minha pesquisa no livro “Manual de Gestão de Empresas Familiares” do Professor Doutor Luís Todo Bom. A obra trata das principais questões relacionadas com a atividade empresarial familiar, entre elas o desenho da sucessão e a gestão de conflitos.

Em última instância, as conclusões inferidas desta pesquisa, contribuirão para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, beneficiando ambos os intervenientes. As descobertas deste estudo, oferecerão recomendações que poderão ser aplicadas em contextos reais de empresas familiares, tendo em vista não só a promoção do crescimento sustentável, mas também a continuidade das relações familiares harmoniosas, proporcionando um legado de sucesso de longo prazo para as próximas gerações.

Em suma, o meu projeto-tese procura percorrer as complexidades do conflito, através da exploração de diversos modelos teóricos, propondo estratégias práticas para gerir e resolver conflitos, contribuindo para resultados positivos – quer para os indivíduos, quer para a organização familiar como um todo.

Capítulo II

1. Revisão da Literatura

1.1 Definição do conceito de EF

A descrição do conceito em questão é vasta, pelo que serão elencadas as definições que, a meu ver, melhor caracterizam toda e qualquer EF, nomeadamente a europeia, que nos diz tratar-se de uma “Empresa onde a maioria dos direitos para a tomada de decisão (direitos de voto) estão na posse das pessoas que constituíram a empresa, ou na posse das pessoas que adquiriram uma percentagem do capital da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos”

De acordo com Cadbury, S. A. (2000) as Empresas Familiares “*are one of the foundations of the world’s business community. Their creation, growth and longevity are critical to the success of the global economy*”.

1.1.1 Características das Empresas Familiar

As EFs são aquelas cuja família detém o controlo, quer a nível acionista quer no que respeita à gestão e definição de objetivos estratégicos. Segundo Todo Bom, L. (2020), algumas das suas características mais relevantes são, portanto, a presença da família na empresa, assim como a sobreposição entre a gestão e a propriedade da empresa. O autor afirma que o sonho dos proprietários é que a empresa perdure até à geração seguinte, dando continuidade ao negócio.

1.1.2 O que torna as EFs diferentes das Empresas Não Familiares (ENF)

As EFs são características por apresentarem fortes laços entre Família e Empresa, pelo que são reconhecidas por transmitir e aplicar os valores familiares no seio organizacional. O negócio, obriga a que tenham uma perceção de continuidade refletida no longo prazo. Tais atributos conduzem a uma enorme resiliência por parte dos membros constituintes. “*Providing the continuity of generations is a key feature and a differential added value of family enterprises. This continuity of generations is, probably, their most important feature; and, also, their strongest*

contribution to a historical understanding of the evolution of societies.” (Lopes, E, 2007).

Uma característica importante e essencial das EFs tem a ver com a responsabilidade que assumem – quer para seus próprios trabalhadores, quer para as gerações futuras. As EFs são dotadas de flexibilidade e perspicácia aquando da tomada de decisões, devendo ser capazes de gerir adversidades.

1.1.3 Como liderá-las?

Deste modo, é possível inferir que empregar membros da família pode trazer inúmeras vantagens, permitindo, acima de tudo, fortalecer os laços da organização com os restantes colaboradores e *stakeholders*. Contudo, a sua gestão, acarreta diversos desafios e, como tal, é imprescindível a presença de uma liderança eficaz. Nesta perspetiva, o estilo de líder deve ser adaptado consoante as necessidades empresariais.

É da responsabilidade dos líderes, desenvolver colaboradores competentes, proporcionando formação e aprendizagem sólida e contínua. No fundo, devem assumir o papel de coach/mentor. Não devem tratar de forma desigual os membros familiares e os membros não familiares, fomentando a equidade. Neste sentido, devem assegurar uma cultura baseada na meritocracia.

Cabe ao líder impulsionar a experiência noutras empresas que não a da família. Desta forma, incita nos seus subordinados credibilidade perante os restantes membros da organização. Deste modo, terá também, a oportunidade de adquirir *know-how* que evite que sejam cometidas lacunas aquando do regresso à sua EF.

As organizações convivem, diariamente, com paradoxos e dilemas que terão de resolver, de forma a antecipar as alterações e as transformações que estão em marcha nas sociedades, o que requer um esforço adicional de adaptação. Tensão entre explorar aquilo que são os seus recursos e pesquisa sobre novas formas de atuar em novos mercados, através de novas soluções. Esta é uma questão fundamental de cada organização, a qual se pode denominar de ambidestria

(O'Reilly, 2004). No fundo, o processo passa por gerir as melhores competências, antecipando aquilo que pode ser o futuro a médio/longo prazo. As organizações ganham uma capacidade dinâmica (Teece, 2007), que lhes permite criar condições para que os seus recursos lidem com este conflito. Para tal, é crucial que o papel dos líderes, na visão que têm para a sua atividade, seja de conciliação deste mesmo confronto. Implica que o capital humano enfrente as rotinas, inovando e procurando novas oportunidades. Os líderes devem proporcionar ambientes de partilha. Devem deixar bem esclarecida e definida a estratégia, sendo capazes de, cognitivamente, justificá-la junto de todos, explicando o porquê de ser relevante para a subsistência da empresa, garantindo tudo o que são práticas de Recursos Humanos, tal como é o caso da criação de equipas coesas. Uma das capacidades que se exige ao líder é a resposta face às tensões com que se depara, o que implica uma enorme regulação das suas emoções.

Um dos aspetos para gerir a motivação dos colaboradores é a equidade, sendo responsabilidade do líder geri-la, através de uma liderança ambidestra, o que requer comportamentos particulares. Devem ser fortes, empoderadores e diretivos, capazes de discernir quando devem estar à frente dos seus subordinados, lado-a-lado ou atrás dos mesmos. Aqueles que alcançam os melhores resultados são os mais humildes, orientados para incentivar a colaboração de todos os indivíduos, dotados de perspicácia na forma como interpretam os sinais internos e externos.

1.1.4 Contextualização das Empresas Familiares

Visa agora analisar o “estado de arte” das Empresas Familiares no mundo. Posteriormente, será analisada a dimensão e o enquadramento deste setor em Portugal, comparando-o com os restantes países europeus.

1.4.1.1 EFs no mundo

Estudos internacionais evidenciam que a grande maioria das empresas existentes no mundo são de cariz familiar, representando entre 70% a 95% destas últimas, segundo o Family Firm Institute (FFI). Estas, estão representadas transversalmente por todos os setores de atividade, podendo assumir diversas dimensões (PME,

multinacional). Ainda de acordo com o FFI, as EFs empregam entre 50% a 80% da população mundial, correspondendo entre 70% e 90% do total do PIB.

1.4.1.2 EFs na Europa

Os negócios familiares representam um peso significativo das PME e as estatísticas indicam que mais de 60% das empresas na Europa são de cariz familiar e 40% a 50% dos colaboradores trabalham nestes negócios.

“Family firms are crucially important for Europe. They make a significant contribution to Europe’s GNP and employment, and tend to be great innovators, with a longer-term vision. They also tend to be firmly rooted in their regional and national culture, displaying the sort of European values that we all share.” José Manuel Durão Barroso, President of the European Commission European Family Businesses Summit, 2007 in Lisbon).

De acordo com um inquérito realizado pelo Barómetro Europeu de Empresas Familiares, uma colaboração entre a European Family Business (EFB) e a KPMG Enterprise, pôde concluir-se que as EFs europeias se encontram otimistas relativamente ao futuro das suas empresas e das suas famílias, mesmo estando a ultrapassar dificuldades por circunstâncias marcadas pela incerteza, quer económica, quer geopolítica.

1.4.1.3 EFs em Portugal

Os grupos empresariais familiares têm uma presença significativa em todas as economias, não sendo Portugal uma exceção. São mais complexas, face às multinacionais, pelo que é essencial a adoção de processos adequados e corretos, adaptando as melhores práticas e tecnologias disponíveis. De acordo com a Associação das Empresas Familiares, as EFs representam cerca de 70% a 80% do tecido empresarial português. Um outro dado fornecido pela mesma, prende-se com o facto de estas últimas contribuírem em mais de 50% para o PIB nacional, dando lugar a um elevado nível de empregabilidade.

1.2 Gestão de Conflitos

1.2.1 Definição do conceito

O conflito prende-se com um resultado de uma interação social entre uma ou mais partes. Tal pode ocorrer quer em ambiente familiar, quer em ambiente laboral. “Desde o início dos tempos que os seres humanos, enquanto atores sociais, lidam com conflitos. Ele surge, assim, como parte integrante de qualquer relação, em todos os campos da vida social e aos mais variados níveis: intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intergrupar, laboral, cultural, religioso, nacional, internacional.” (Cunha, 2008).

Vários são os requisitos para a subsistência de um conflito. Em primeiro lugar, é crucial que este último seja percebido por uma das partes. De seguida, é imprescindível que haja uma relação de dependência entre ambos. Por fim, torna-se fundamental a presença de certo tipo de colisão de interesses, que gere tensão e incómodo.

1.2.1.1 Causas do Conflito

No caso das EFs, este último, pode ser causado por uma série de razões, de entre as quais se destacam a divergência de opiniões, ocorrendo quando membros da família não partilham dos mesmos pontos de vista em matéria de gestão, liderança ou estratégia a prosseguir; a disputa de poder que acontece quando há desigualdade na cadeia hierárquica; a falta de meios de comunicação eficazes, devendo esta ser clara e evidente para que, desta forma, sejam evitados mal-entendidos; e, por último, mas não menos importante, a inexistência de um plano de sucessão.

1.2.1.2 Tipos de Conflito

Segundo Todo Bom (2020), “os conflitos que surgem nas empresas familiares são de dois tipos – **conflitos derivados dos relacionamentos** e **conflitos derivados das atividades** que ocorrem no âmbito da família e da empresa familiar e em que são intervenientes membros e não-membros da família”.

De acordo com o autor, os conflitos mencionados em primeiro lugar, advêm de incompatibilidades interpessoais, marcadas por traços de personalidade diferentes. Este tipo de conflito, afeta, sobretudo, questões do foro emocional e afetivo entre os familiares. Ocorre quando, por exemplo, acontece um corte de relações, o que afeta diretamente a gestão da empresa.

Por outro lado, os conflitos derivados das atividades da empresa, são caracterizados pela adoção de diferentes pontos de vista, opiniões e ideologias divergentes. Este tipo de conflito pode trazer benefícios. No entanto, a sua má gestão, terá um impacto negativo na organização como um todo.

É difícil desassociar ambos os conflitos. A presença de um conflito relacional pode, facilmente, evoluir para um conflito funcional, e vice-versa.

1.2.1.3 Vantagens do Conflito

Ainda assim, e embora o conflito represente, maioritariamente, situações prejudiciais, é possível reconhecer que possa representar excelentes oportunidades, quando ultrapassado, nomeadamente a resiliência – visível quando o elemento da EF detém a capacidade de lidar com obstáculos, adaptando-se à mudança. Consequentemente, a organização, ao ter a capacidade de superar adversidades, mostra-se disponível à criação e introdução de novas ideias, contestando aquelas já existentes, incitando a inovação e a criatividade, úteis na amplificação de conhecimento. Por todos estes motivos, assiste-se a um fortalecimento de laços entre os familiares. A existência de desavenças exige a compreensão dos diferentes tipos de personalidade, sendo a sua adaptação um enorme desafio.

Uma outra vantagem, que surge da presença de conflito tem a ver com a diversidade – de características presentes no mesmo seio organizacional. É, também ela, um fator que suscita o aumento da originalidade, trazendo diferentes perspetivas e abordagens aquando da resolução de problemas. Estudos revelam que, empresas promotoras de diversidade tendem a serem mais criativas e, por conseguinte, a terem a capacidade de atrair e reter talento, o que promove bastante a sua reputação no mercado.

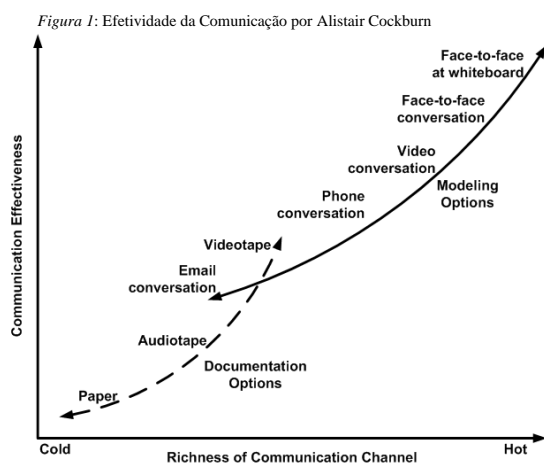
Depreende-se, portanto, que as empresas familiares, devido às suas especificidades anteriormente enumeradas, são bastante propensas a conflitos. Neste tipo de organização, estão misturados temas familiares e empresariais, ao contrário das Empresas não familiares. No entanto, várias são as ferramentas e estratégias que podem ser adotadas, com vista à redução de atritos. Vejamos.

1.2.1.4 Identificação de ferramentas redutoras de conflitos

A redução do conflito é exequível. Contudo, é fundamental ter em consideração que é difícil eliminá-lo por completo. Para o reduzir, a EF poderá beneficiar dos seguintes mecanismos, minimizando as desavenças, promovendo a eficaz tomada de decisões e, ainda, apoiando o sucesso no longo prazo e a exequibilidade do negócio por várias gerações.

- Comunicação eficaz

A meu ver, a comunicação eficaz é uma das *soft skills* mais importantes em contexto empresarial. É uma habilidade responsável pela construção de relacionamentos sólidos e fortes, baseados na confiança. Por conseguinte, é certo inferir que, uma organização que comunique eficazmente, está capaz de criar um ambiente de



trabalho não só produtivo, como também, positivo.

De acordo com a Agile Software Development (Cockburn, A., 2001), existem diversas formas de comunicação. A figura 1 compara a eficácia de cada tipo de comunicação – verbal ou

não verbal.

O arco da esquerda aplica-se a situações cujos indivíduos se encontram distanciados fisicamente, pelo que se pode concluir que o meio mais ineficaz é por via do papel. Por outro lado, aquando da presença física de ambas as partes, o método mais

eficiente tem a ver com a conversação *face-to-face*, com a ajuda de *flip-charts*. À medida que nos afastamos deste último canal, a eficácia da comunicação tende a ser prejudicada.

- Inteligência emocional

A Figura 2 foi-me dada a conhecer num *workshop* sobre Gestão das Emoções, moderado por um professor da Nova SBE Executive Education. No fundo,

evidencia uma roda de emoções que todo e qualquer indivíduo, em algum momento da sua vida, já sentiu.

A inteligência emocional, é outra *soft skill* de extrema relevância, na medida em que, no dia-a-dia, estamos completamente expostos a todos estes sentimentos e, em contexto organizacional, é crucial saber geri-los.

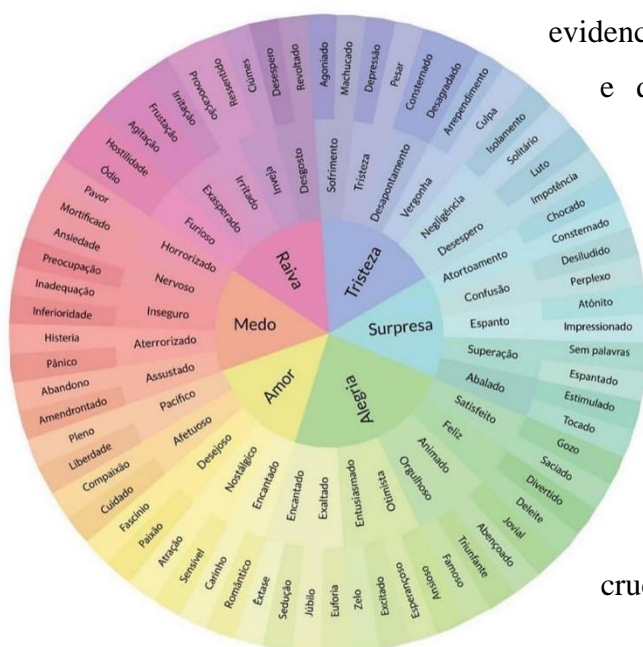


Figura 2: Roda das Emoções de Robert Plutchik

O indivíduo que é inteligente emocional é conhecedor de si próprio, isto é, tem a capacidade de reconhecer as suas fraquezas e as suas virtudes, sendo ágil na gestão das suas sensações. A detenção desta, permite que a relação com o outro seja construída com base na empatia e admite que a tomada de decisões seja feita de forma ponderada.

Por estas razões, torna-se indispensável a presença de inteligência emocional na gestão de empresas familiares. Só assim, os membros da organização estarão aptos a lidar e a liderar as adversidades do quotidiano.

- Planeamento estratégico

A Estratégia Empresarial, “é a direção e o âmbito de ação de longo prazo de uma organização, a qual leva a atingir uma vantagem competitiva num meio ambiente em constante mudança, através da reconfiguração dos recursos e competências com o objetivo de satisfazer as expetativas dos vários *stakeholders*” (Johnson and Scholes, 2002).

Já a Agilidade Estratégica diz respeito “à capacidade de continuamente ajustar e adaptar a direção estratégica do negócio principal da empresa e de criar, não apenas novos produtos e serviços, como também em desenvolver novos modelos de negócio e meios inovadores de criar valor para a empresa, em função dos seus propósitos estratégicos e das mudanças de circunstâncias” (Doz and Kosonen, 2008). Portanto, é correto aferir que as organizações devem ser capazes de se adaptarem ao mundo VUCA – volátil, incerto, complexo e ambíguo. Desta forma, a organização será capaz de crescer, minimizando riscos e criando valor.

Em suma, é evidente que para a subsistência de todo e qualquer negócio, seja ele familiar ou não, é imprescindível haver um plano estratégico predefinido, capaz de alocar corretamente os recursos existentes, potenciador de um maior poder negocial, no qual haja partilha de conhecimento e serviços. Tal só é possível com a colaboração e coordenação de esforços, onde os colaboradores partilhem de uma visão conjunta.

- Protocolo Familiar

De acordo com o autor espanhol Sánchez-Crespo y Sánchez (2002), o Protocolo Familiar “lo explican como un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.”

Quando se elabora este documento, são abordados temas jurídicos, nomeadamente quais as regras para poder fazer essa sucessão legal. O protocolo é um conjunto de regras. Uma regra seria “não entra ninguém sem licenciatura”, “tem de ter

experiência fora daquela EF”, “idade mínima para suceder”, com o objetivo de garantir a imparcialidade e de melhorar a convivência entre a sociedade e a família.

Resumindo, com a definição de um protocolo familiar, as EFs serão capazes de promover transparência, imparcialidade e estabilidade.

- Plano de sucessão

A sucessão é um dos pontos-chave, que garante a longevidade de uma empresa familiar: “la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo” (Casillas et al., 2005, p. 233).”

Posto isto, é também certo afirmar que a sucessão, por ser um dos maiores desafios para toda e qualquer EF, pode ser responsável por gerar conflitos. A longevidade das EFs depende, em larga medida, do êxito do plano de sucessão. Este passo não deve ser negligenciado. Para tal, deve ser quebrado o tabu, escolhendo sempre a solução mais adequada conforme as exigências do mercado. A escolha do sucessor deve ser pensada, tendo em consideração as *soft e hard skills* do novo líder. Segundo Dyer (1996), “(...) de cada 100 EF que se aproximam da 2.^a geração apenas 30 sobrevivem, e destas apenas 15 continuam ativas na 3.^a geração”.

Assim, um bom plano de sucessão garante uma transição, uma mudança mais segura que minimiza riscos, evita desgastes, já que leva em consideração as necessidades da empresa e do futuro património familiar fazendo com que o papel dos líderes que irão dar sequência a esse processo sucessório, seja primordial para a continuidade do sucesso da empresa (Bloes, A. O., & Matos, F. N. O., 2022).

Portanto, é correto concluir que, para gerir o desafio da sucessão, é fundamental reconhecer que esta é uma etapa pela qual todas as EFs passam e que, para isso, a escolha do sucessor deve ser exímia, justa e consciente, levando em consideração diversos fatores – externos e internos.

- Medição de Conflito

A mediação de conflitos, assume-se como uma alternativa construtiva e enriquecedora aquando da resolução de conflitos. É responsável por proporcionar entendimento, eficácia na comunicação e alinhamento de objetivos, promovendo sinergias para os membros envolvidos.

Segundo Lourenzo (2022), “a mediação tem como objetivo direcionar as pessoas ao encontro de soluções que atendam ambas as partes, para que saiam do processo com a perceção de que o seu problema foi endereçado da melhor forma possível.”

A presença de um mediador no âmbito de um litígio, afigura-se primordial, na medida em que ajuda a facilitar a comunicação e a negociação entre as partes conflitantes. Envolve o desenho de uma abordagem pensada e customizada a cada situação, com vista à prevenção, redução ou eliminação de conflitos.

O mediador deve ser dotado de características tais como a **imparcialidade**, pelo que deverá ser alguém neutro, que garanta justiça em todo o processo; **cooperação**, dado que deve incentivar as partes a cooperarem mutuamente, com o objetivo final de chegarem a um consenso; **comunicação assertiva**, capaz gerar empatia para que os envolvidos possam sentir conforto para serem transparentes.

Resumindo, é certo inferir que o papel do mediador é de guiar o conflito, através da criação de um ambiente favorável e de uma comunicação aberta. Não é da sua responsabilidade tomar decisões, mas sim encaminhar as partes para uma solução benéfica para todos, consoante os interesses e as necessidades subjacentes.

Capítulo III

1. Modelo Conceptual

Neste capítulo, será descrito o modelo teórico que servirá de suporte à presente pesquisa.

A teoria que servirá de apoio à presente investigação será a do Professor Armando Lourenzo que defende que, para garantia de longevidade das EFs, é fundamental que o sucessor detenha excelentes capacidades de liderança. É, também, imprescindível que seja um ótimo mediador e, por conseguinte, um comunicador nato. Deve, indubitavelmente, ser inteligente emocionalmente, dotado de pensamento crítico, capaz de tomar a decisão estratégica mais acertada.

De acordo com o autor mencionado, estas são também algumas das estratégias viáveis para prevenir, reduzir ou até mesmo eliminar os conflitos nas empresas familiares.

No entanto, há que reconhecer que o tema é exaustivo, pelo que serão apenas elencadas medidas que façam face aos conflitos detetados.

Com isto, pretende-se que, no final de cada entrevista, seja possível propor as estratégias mais indicadas, consoante os diferentes tipos de conflito para, daí em diante, agir em conformidade. A meu ver esta teoria relaciona-se totalmente com o problema de pesquisa, uma vez que proporciona um quadro conceptual para a compreensão do tópico em voga. Abaixo, encontrar-se-á uma figura ilustrativa:

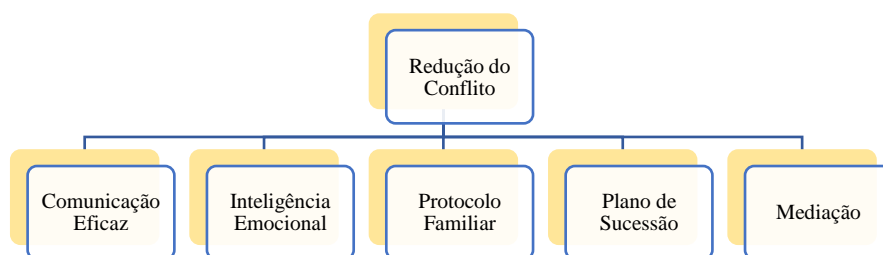


Figura 3: Esquema ilustrativo das ferramentas redutoras de conflitos (fonte própria)

2. Metodologia

Tal como referido anteriormente, no decurso do projeto, será utilizada uma metodologia qualitativa de recolha de dados, por via de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas 5 entrevistas – três à Empresa X e as outras duas, à Empresa Y. Deste modo, haverá informação suficiente para o respetivo tratamento dos dados. Desta forma, a presente investigação visa focar-se em procedimentos interpretativos dos respetivos dados recolhidos.

De acordo com Bogdan & Biklen (1994), “em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas estas situações a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.”

Para este efeito, foi desenhado um guião combinado de questões abertas e questões fechadas. Contudo, pretendeu-se garantir a possibilidade de improvisar, reconduzindo a entrevista aos pontos de interesse. Não obstante de as perguntas base estarem predefinidas, o intuito seria manter uma conversa informal. O objetivo último será conhecer melhor as empresas em estudo, entendendo quais os conflitos emergentes.

Tal como referido no capítulo introdutório, a finalidade última deste projeto-tese tem a ver com a redução do conflito em ambas as empresas. Logo, percecionados os conflitos transmitidos pelos inquiridos, será feita uma análise aprofundada de modo a reduzir ou, até mesmo, eliminá-los, através de estratégias customizadas para cada uma das situações.

A escolha dos inquiridos não será aleatória. Os critérios utilizados para esta escolha serão iguais para ambas as situações - os participantes selecionados farão parte da família, pois será esse testemunho o mais relevante para o tema de pesquisa, devido

à sua experiência e conhecimento específico na área. Portanto, foram excluídos da análise, membros não-familiares.

Todas as conversas serão realizadas individualmente, por via Microsoft Teams e terão, aproximadamente, a duração média de 1 hora. Serão gravadas, caso haja consentimento para tal.

Para tal, optar-se-á pela seguinte estrutura:

- 1) **Fase 1:** Bloco introdutório, no qual se procurará motivar o entrevistado, informando-o acerca do trabalho em curso, bem como os principais objetivos deste último, apelando para a sua cooperação no decorrer do mesmo. Ser-lhe-á garantida total confidencialidade das informações obtidas.
- 2) **Fase 2:** Este bloco visará conhecer o modo como se encontram organizadas e estruturadas as empresas em estudo, entendendo qual a sua visão, a sua missão e os seus valores, bem como a respetiva estrutura hierárquica, número de sócios, número de gerações, etc.
- 3) **Fase 3:** Após diversas questões relativas à história da organização em estudo, proceder-se-á à análise de estratégias utilizadas enquanto membro familiar, a fim de compreender as funções dos inquiridos, bem como as dos restantes colaboradores.
- 4) **Fase 4:** Por fim, será dada abertura para exposição de temas inerentes aos conflitos e respetiva gestão dos mesmos. Será tido em consideração o facto de este ser um tópico sensível, pelo que se tentará criar um espaço seguro no qual o entrevistado se sinta confortável para poder partilhar as suas inquietações. Para tal, será fundamental não ter, por perto, colegas de trabalho ou membros familiares.

Do ponto de vista metodológico, será necessário garantir a coerência entre o objetivo primário – redução de conflitos em contexto de empresas familiares, com as respostas dadas pelos inquiridos. O guião desenhado e replicado para todas as entrevistas servirá de caminho orientador e deverá permitir recolher os dados

necessários. No fundo, o guião será elaborado com vista à resolução da problemática em estudo, uma vez que as informações extraídas destas conversas visarão dar resposta às questões de investigação.

Após as entrevistas, será o momento de transcrever e passar para escrito as principais ideias inferidas. Terminada esta etapa, o relatório será entregue aos entrevistados, para garantia de concordância dos mesmos. Assim, os dados estarão prontos para serem trabalhados.

Capítulo IV

1. Análise Qualitativa

Tal como referido anteriormente, foram realizadas, na totalidade, cinco entrevistas. Todas as entrevistas foram realizadas no mesmo intervalo temporal, para evitar incompatibilidade de informação. Por questões de anonimato, designar-se-ão os participantes através de letras (A, B, C, D e E).

No caso da Empresa X, foi recolhido um testemunho por parte da primeira geração – **Colaborador A**; e dois testemunhos da segunda geração – **Colaborador B** e **Colaborador C**.

Já para a Empresa Y, foi analisada a história de um membro da segunda geração – **Colaborador D**; e de um elemento da terceira geração – **Colaborador E**.

Em anexo, encontrar-se-á o guião que serviu de suporte à condução das entrevistas.

Começemos por transpor os resultados obtidos:

1.1 Empresa Portuguesa | Contextualização

A empresa X representa uma marca de distribuição de bebidas, tendo surgido em 1986, no coração de Lisboa, em fase de pleno ritmo comercial. Quanto à sua dimensão, trata-se de uma pequena/média empresa.

Um dos valores da Empresa X tem a ver com o dinamismo e constante adaptação às necessidades dos seus clientes, uma vez que pretende ser mais do que uma simples distribuidora de bebidas.

Em 1997, mudou-se para um espaço de quase 3.000m² em Lisboa, onde cresceu até superar os 40 colaboradores e as oito viaturas de distribuição.

Em meados de 2012, foram inaugurados um novo edifício e um novo armazém construídos para atender às necessidades adicionais da empresa e do negócio. Nos dias de hoje, conta com mais de 45 colaboradores, 11 viaturas de distribuição, sólidas parcerias e um conhecimento personalizado de cada cliente e do mercado

em que atua – hotelaria, restauração, bares e discotecas, garrafeiras e grandes eventos.

A Empresa X encontra-se, atualmente, na 2ª geração.

1.1.1. 1ª Geração | Testemunho

O colaborador A, um empresário visionário, fundou a Empresa X, há 37 anos, com o seu primo. Durante largos anos, a organização prosperou, tendo-se tornado numa referência no mercado em que atua.

Desde cedo, incluiu os seus dois filhos no negócio. E, também desde logo, ambos colaboraram de forma harmoniosa para o sucesso da empresa fundada pelo pai. Na sua perspetiva, deu total liberdade para que escolhessem o caminho que os fizesse felizes, mas nunca escondeu que o seu sonho era que dessem continuidade ao seu negócio.

Na ótica do colaborador A, à medida que foram acumulando responsabilidades, os conflitos começaram a surgir. De acordo com o entrevistado, o rapaz era mais proativo, pelo que pretendia, rapidamente, expandir o negócio internacionalmente, diversificar os produtos e explorar novos mercados, ao passo que a jovem prezava a cultura familiar mais conservadora, estando focada na qualidade dos produtos já existentes.

Portanto, foi neste contexto que o fundador sentiu que os desafios estavam lançados. Com o decorrer dos anos, as visões díspares sobre o futuro da empresa tornaram-se cada vez mais conflituosas. Os irmãos, que até então eram amicíssimos, facilmente entravam em discussões tensas, o que veio a dificultar, em muito, a tomada de decisões importantes.

Neste contexto, o CEO percebeu que o conflito estava, claramente, a prejudicar o êxito da sua empresa e, para além disso, estava a destruir os laços familiares. Posto isto, decidiu estrategicamente contratar um consultor externo especializado em gestão de empresas familiares, capaz de mediar o litígio latente. Incumbiu-o de

facilitar uma série de sessões de mediação, criando um espaço de confiança, entrega, partilha e sigilo.

Confessou que esta contratação ameaçou o seu papel como pai, pois sente que não foi capaz de gerir os desalentos dos próprios filhos. Contudo, reconhece que foi uma decisão estratégica acertada, dado que os conduziu e orientou no sentido de relembrar quais os valores e objetivos da Empresa X. Ajudou-os a compreender a importância do contributo de cada um naquela que é a missão da empresa.

Gradualmente, os irmãos entenderam o ponto de vista um do outro, reconhecendo que ambos são relevantes. Com a orientação do mediador, foram capazes de encontrar um equilíbrio, combinando a exploração de novos produtos e mercados, sem nunca esquecer a tradição e os valores familiares.

A título de exemplo, esta foi uma medida inteligente que veio colmatar uma das lacunas aqui presentes. No entanto, de acordo com o relatado, existiam muitas outras por resolver. Culpabiliza-se por nunca ter elaborado, em conjunto com o seu primo, um plano de sucessão, criterioso e imparcial para as futuras gerações. Afirma que o apelido era um requisito necessário e suficiente. Hoje, reconhece que teria sido importante e que, provavelmente, teria evitado alguns dos conflitos surgidos ao longo das respetivas carreiras.

No final da entrevista, foi-lhe perguntado o que faria de diferente se pudesse recuar no tempo. A resposta foi interessante – exprimiu que não mudaria uma vírgula. Afirma que todas as divergências foram úteis para o processo de crescimento e aprendizagem – quer dos membros da família, quer do negócio como um todo. Reconhece que ainda há um longo caminho de desenvolvimento pela frente. Ainda há muitas *soft skills* por potenciar, como é o caso da inteligência emocional, do trabalho em equipa e da escuta ativa. Mas, acredita que os pilares fundamentais estão sedimentados.

Em suma, o colaborador A sente-se otimista no que toca ao crescimento sustentável da sua empresa. Acredita que estão reunidas as condições para, gradualmente, iniciar a desvinculação à Empresa X, delegando nos colaboradores B e C, a total

responsabilidade de líderes. Pretende formá-los, como tem vindo a fazer no decorrer da sua passagem de pasta. Não quer, de maneira nenhuma, que o negócio interfira nas suas relações.

1.1.2. 2ª Geração | Testemunho I

A colaboradora B, filha do CEO da empresa X, tinha 16 anos quando foi emitida a primeira fatura da Empresa X. Desde cedo, esteve sempre bastante envolvida no negócio de cariz familiar, tendo sido, desde sempre, convidada a participar ativamente.

Quando estudava, não tinha a obrigação de suceder a este negócio. Queria ter feito a sua formação em Psicologia. No entanto, não foi admitida, pelo que decidiu ingressar no curso de Gestão Hoteleira. Não ambicionava o curso de gestão, mas hoje revê-se nesta área. Ao longo da licenciatura, realizou um estágio numa empresa de que gostou. Deparada com este contexto, surgiu-lhe a oportunidade de viajar para Angola, mas, como não se sentia pronta, recusou. Foi então que tomou a decisão de sair da empresa, incorporando o negócio familiar do seu pai.

Considera que lhe foi bastante importante ter experienciado outra realidade, fora do núcleo familiar. A realização do estágio permitiu-lhe adquirir *know how*, tendo desenvolvido as suas *soft* e *hard skills*. Inevitavelmente, dentro da EF existe uma enorme proteção e desresponsabilização.

De acordo com a colaboradora B, algumas das vantagens de ter trabalhado numa empresa externa passaram pelo facto de ter obtido novos conhecimentos sobre diferentes áreas de negócios, estendeu a sua rede de *networking*, conheceu pessoas influentes na indústria – fornecedores, clientes. No fundo, trabalhar numa empresa antes de ingressar negócio familiar permite que se assumam riscos e enfrentem desafios num contexto desconhecido. Por estas razões, competências como a resiliência, a capacidade de lidar com a adversidade e a habilidade para lidar com o risco, são desenvolvidas, o que faz com que este recurso humano seja bastante valioso.

A colaboradora B sente que sempre se misturou a situação familiar, tendo afirmado que “a empresa é mais um filho do meu pai”. Tem consciência de que, para o seu pai, teria sido uma desilusão se não tivesse dado continuidade ao negócio, mas afirma que a sua entrada e do seu irmão surge de forma natural, não se tendo sentido forçada a tal.

Ao longo dos anos, foram acompanhando, em casa, o crescimento da empresa. Atualmente, o pai está, fisicamente presente todos os dias, mas tem vindo a desvincular-se de algumas funções. Ainda participa nas decisões, mas vai estando cada vez menos presente. É neste contexto que começam a aparecer as disputas.

Tal como explicitado pelo seu pai, a colaboradora B era mais conservadora no que toca à gestão do negócio. Nunca quis ver desvanecido aquilo que deu origem à Empresa X, pelo que tentava conservar os seus valores ao máximo. Não compreendia o porquê de o seu irmão ambicionar o mercado internacional – não era viável, segundo a entrevistada. Para tal, seria necessário a profissionalização de matéria-prima e contratação de mão de obra especializada, o que seria refletido em custos.

Uma outra crítica feita ao seu irmão teve a ver com o facto de este último ter concluído apenas o 12º ano de escolaridade, não tendo dado continuidade aos seus estudos. A acrescentar, também não procurou ter uma experiência fora do núcleo familiar.

Por este motivo, a colaboradora B sente discrepância no tratamento, acreditando que, caso o legado perdure para a 3ª geração, seja crucial e imprescindível a equidade no que toca a regras de sucessão.

1.1.3. 2ª Geração | Testemunho II

O Colaborador C, filho do CEO da empresa X e irmão da Colaboradora B, tinha 18 anos quando foi fundada a organização familiar.

Relata que, desde cedo, sentiu uma ligação muito forte com o seu pai. Afirma, com muito orgulho, que foi um dos grandes impulsionadores da abertura do negócio.

Por esta razão, a decisão de ali ingressar imediatamente tornou-se bastante evidente. Optou por não prosseguir com os estudos, pois acreditava que era na prática que conseguiria aprender mais rapidamente. Nunca experienciou outra empresa, se não a Empresa X.

Segundo consta, a sua entrada foi escolha própria, não lhe tendo sido incutida qualquer obrigação. Durante os primeiros anos, a administração da empresa era harmoniosa e os talentos e as competências individuais completavam-se. Até muito tarde, quando o seu pai ainda exercia a totalidade das suas funções, respeitava todas as decisões que eram tomadas – quer concordasse, quer discordasse.

O inquirido, ressaltou, novamente, o que foi verificado nas entrevistas anteriores – a jovem assumia uma postura conservadora, que preservava a tradição familiar, ao passo que o jovem era apologista da expansão do negócio, por via da inovação, do empreendedorismo e da internacionalização. Portanto, com o afastar do CEO, e com a responsabilização da tomada de decisão nos dois irmãos, as tensões subjacentes começaram a surgir, alimentadas pelas divergentes perspetivas sobre o futuro da organização.

De acordo com o que foi conversado, o Colaborador C era ambicioso e tinha grandes planos de transformação para a Empresa X, pois, segundo a sua ótica, era dessa forma que o negócio poderia crescer. Propôs a exploração de mercados internacionais. Sendo que, para tal, seria necessário investir em tecnologia de ponta.

Quando transmitia os seus sonhos à sua irmã, era acusado de ser irrealista e imprudente. À medida que as divergências sobre a direção do negócio se tornavam mais frequentes, o vínculo outrora estreito dos irmãos começou a deteriorar-se.

Neste sentido, relata que o próprio negócio familiar começou, também ele, a ser afetado. Os conflitos evidentes, desfocaram-nos daquele que era o propósito da organização, traspassando para os seus clientes. O número de pedidos diminuiu e os clientes, que costumavam ser leais, acabaram por enveredar para a concorrência. O contexto pandémico por que passaram também agravou a situação. Tiveram,

inclusive, que despedir funcionários, já com muitos anos de casa, membros não-familiares.

Posto isto, o seu pai não ficou inerte e agiu em conformidade. Embora já estivesse afastado, continuava a ambicionar o melhor para a sua empresa e, sobretudo, não queria, de maneira nenhuma, que tal afetasse a relação dos irmãos. Neste sentido, contratou um mediador, assim como transmitido em entrevista, pelo Colaborador A.

De início, interpretou esta decisão com desalento. Hoje, admite que o recrutamento do facilitador foi, indubitavelmente, algo que permitiu que alguns dos conflitos fossem atenuados. À semelhança do testemunho da Colaboradora A, considera, que esta foi uma medida que ajudou na compreensão do ponto de vista um do outro. Descreve esta jornada como um caminho de introspeção, de descoberta e de reconciliação. Entre conversas abertas e honestas, puderam reconhecer as suas forças, medos e aspirações individuais que, rapidamente, se poderiam tornar em aspirações coletivas. Por via da mediação, os irmãos entenderam que as suas diversas perspetivas se poderiam, de facto, complementar.

Ao dia de hoje, o negócio está estabilizado. O Colaborador C sente uma enorme vontade de transmitir o legado aos seus filhos e sobrinhos. Pretende fazê-lo, mas não quer cometer os erros do passado. Para tal, reforçou novamente o seu sonho de expandir o negócio internacionalmente. Acautela que este será um plano cuidadosamente desenhado, que combinará a tradição e os valores da família, com a transformação digital, compatível com o século XXI.

Reconhece que teria sido relevante para a sua carreira ter experienciado outra empresa, antes de ingressar na Empresa X. Faltou-lhe desconforto e desproteção, que o fizessem crescer pessoal e profissionalmente. Logo, este será um dos pontos fulcrais que incutirá nas futuras gerações.

No geral, sente-se realizado e feliz com o percurso que tem feito até à data. Não obstante, identifica ainda diversas lacunas a colmatar caso se pretenda a longevidade do negócio da Empresa X.

1.1.4 O conflito na Empresa X

Analisando as três entrevistas realizadas aos Colaboradores A, B e C, é possível identificar alguns dos conflitos aqui emergentes.

Em primeiro lugar, em matéria de sucessão, não foi traçado um plano sucessório. Este é o ponto que tem gerado maior conflito no seio empresarial. Neste sentido, há tensão devido à disputa sobre quem assumirá definitivamente o controlo e a liderança da empresa, após a saída definitiva do fundador (colaborador A). Por um lado, parece lógico ser a Colaboradora B, uma vez que apresenta um *background* académico relevante, bem como uma experiência exterior ao núcleo familiar. Por outro, o Colaborador C, dado ter acompanhado a organização desde a sua fase mais embrionária.

Em nenhum momento, em conversa com o Colaborador A, foi mencionado atrito com o seu primo (Cofundador da Empresa X). Portanto, e tal como referido anteriormente, os conflitos surgiram no seio na segunda geração. A colaboradora B e o seu irmão partilhavam de opiniões divergentes em assuntos de gestão, não havendo consenso. Ambos afirmaram que, em certo momento, possuíam diferentes objetivos pessoais e profissionais. Segundo os entrevistados, o irmão priorizava o desenvolvimento de novos produtos e mercados, em detrimento da irmã, que se afigurava resiliente à mudança.

Portanto, é possível concluir que está patente um **conflito derivado das atividades** (Todo Bom, L. 2020), dado que se assistiu a uma desigualdade de pontos de vista e de opiniões. Por exemplo, para a colaboradora B o importante era garantir que se continuava a fazer o que tem sido feito até então, pois tem resultado até à data. Para a mesma, terminar aqui a sucessão não seria de todo uma surpresa. Declara que cada um tem a sua história de vida e que não imagina os seus filhos a darem continuidade ao negócio, defendendo que a entrada forçada dos filhos terá um impacto negativo na harmonia da organização, pois estarão a exercer funções contra a sua vontade. Em contrapartida, o Colaborador C, à semelhança do seu pai, é empreendedor e tem uma visão de longo prazo, tendo chegado a afirmar que gostaria de manter o negócio

na família por, pelo menos, mais uma geração. Deseja que a empresa perdure, mas que a gestão seja feita por profissionais pelo que exigirá dos seus filhos a realização de estudos nas áreas da gestão.

Ao longo da sua atuação, os irmãos passaram por períodos negros, que o colaborador A não conseguiu evitar, apenas remediar. E, a verdade é que a relação não voltou ao que era antigamente. Neste sentido, assumindo que a passagem de pasta será feita, os irmãos evitarão, ao máximo, que aconteça com os seus filhos o mesmo. Querem protegê-los e poupá-los a uma situação semelhante à que experienciaram. Ambos estão de acordo no que toca à priorização da harmonia familiar, em detrimento do seguimento do legado da Empresa X.

Uma outra conclusão extraída das três conversas, teve a ver com o desigual tratamento ao longo das suas carreiras. Ambos mencionaram terem sentido distinção no tratamento por parte dos seus colegas de trabalho (funcionários não familiares). Embora trabalhem ao lado dos restantes colaboradores, foram sempre vistos como os “filhos do patrão”, o que gerou sempre alguma tensão. Talvez por falta de comunicação e de inteligência emocional.

1.2 Empresa Brasileira | Contextualização

A empresa Y atua no setor alimentar, tendo surgido em 2009, em São Paulo. Quanto à sua dimensão, trata-se de uma pequena/média empresa, que fornece produtos alimentares para eventos corporativos.

De início, a Empresa Y não tinha um escritório físico, pelo que, toda a gestão era feita a partir da própria casa do CEO. Portanto, a família esteve sempre muito envolvida. Rapidamente começaram a crescer, a angariar e a reter novos clientes. Com este crescimento, adveio a profissionalização, quer de recursos humanos, quer de maquinaria.

O CEO assumiu a liderança até falecer. A sua mulher era responsável pelo departamento financeiro e a filha cuidava do departamento de produção. O filho

(colaborador C) passou pelas diversas dimensões do negócio, tendo-se especializado na área comercial.

A Empresa Y encontra-se, nos dias de hoje, na 3ª geração.

1.2.1 2ª Geração | Testemunho

Em entrevista ao filho do CEO (colaborador D) facilmente se entendeu que o desejo do seu pai foi, desde cedo, deixar o legado. E assim o fez. Aquando da morte do fundador, o colaborador D, assumiu a gestão da empresa. Foi neste sentido que começaram a surgir os conflitos. Nesta fase, a sua mãe já tinha a intenção de se afastar, restando apenas o colaborador D e a sua irmã.

Tal como mencionado anteriormente, a sua irmã era Head do departamento de produção e, de acordo com o colaborador D, não era competente para tal. Alegou que a mesma não estava a acompanhar o acelerado crescimento tecnológico, pelo que a área da produção ainda era bastante manual. Posto isto, e sempre com vista ao crescimento do lucro, o colaborador D tentou automatizar esta área. No entanto, a sua irmã encarou esta decisão como uma ameaça, não entendendo que tal estava a afetar a qualidade de entrega ao cliente.

Por outro lado, o departamento comercial, estava a crescer, tendo sido necessária a contratação de recursos humanos. A aquisição de mão de obra, foi vista como um gasto de dinheiro, pela irmã do colaborador D.

Atualmente, os irmãos estão de relações cortadas. É sabido que a irmã implicava com todos os colaboradores, até mesmo com a sua cunhada e sobrinhos. Segundo o colaborador D, os traços de personalidade da sua irmã eram marcados pelo narcisismo e pela falta de empatia com os demais. Para além disso, a sua má gestão originou prejuízos na ordem dos €1.5M/ano.

Por várias vezes, o colaborador C quis desistir e abandonar a Empresa Y. Sentia que o conflito era demasiado intenso, uma vez que quer a sua vida profissional quer a vida pessoal estavam a ser afetadas. No entanto, a vontade do seu pai prevaleceu sempre, assim como os pedidos persistentes da sua mãe.

Na pandemia, contavam com a participação de 140 funcionários. Porém, perderam 60% dos seus clientes, pelo que tiveram de dispensar 70 trabalhadores.

Rapidamente começaram a surgir cada vez mais conflitos. Os irmãos estavam constantemente em desacordo, devido à componente afetiva e emocional. Atualmente, não têm qualquer tipo de contacto, nem em momentos festivos, como Natal, Páscoa ou aniversários.

Em 2021, o colaborador C decide comprar a Empresa Y à sua mãe e irmã. Ao dia de hoje, toda a estrutura foi reinventada, com vista ao aumento da produtividade e, acima de tudo, ao bem-estar dos seus funcionários. Tem sob a sua alçada os seus dois filhos e, procura, ao máximo, evitar os erros do passado.

Acredita que os valores devem ser assumidos e partilhados por todos os seus 120 colaboradores. Na sua ótica, um pilar fundamental de toda e qualquer relação tem a ver com a honestidade.

Mencionou como características da sua empresa, os seguintes aspetos:

- Forte valorização da confiança mútua;
- Comprometimento e dedicação;
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- Dificuldade em distinguir o emocional do racional, inclinando-se mais para o emocional;
- Visão de longo prazo;
- Investimento no desenvolvimento de novas *skills*.

Há que ressaltar que os atributos acima referidos dizem respeito ao atual paradigma da Empresa Y. Antigamente, quando a sua irmã ainda tinha um papel ativo na gestão, o clima era marcado pela instabilidade, pela insegurança, pelos atritos constantes, por relações conflituosas. No fundo, e de acordo com o que foi transmitido pelo inquirido, a organização vivia tempos baseados no medo e na insegurança.

1.2.2 3ª Geração | Testemunho

A quinta entrevista realizada ao longo do projeto foi à neta do CEO da Empresa Y – filha do colaborador D, que será designada por colaboradora E.

Esta última tem, atualmente, 22 anos. Começou, quando ainda era mais nova, por realizar um estágio na Empresa Y. Este primeiro contacto não correu como era expectável. O relacionamento com a sua tia (irmã do colaborador D), que até então era pacífico, veio a deteriorar-se. Passado uns meses, optou por se retirar.

Estudou Arquitetura. Afirmo nunca ter sentido pressão, por parte do pai, para fazer parte da Empresa Familiar, embora essa fosse essa a vontade do seu pai.

Reingressou em 2022, numa fase pós pandémica. Começou como assistente e, por essa altura, tinha pouco trabalho. Ainda sentia que tinha um tratamento diferenciado dos restantes colaboradores por ser filha do atual CEO. Viu as suas responsabilidades acrescerem aquando da saída da responsável do departamento de compras, tendo assumido a liderança deste setor. Relata que tudo aquilo que apreendeu foi fruto da prática. Considera ter sido uma excelente oportunidade de crescimento.

Atualmente, o departamento é composto somente pela Colaboradora E. Acredita que a relação com os seus colegas é saudável, admitindo que a veem como uma funcionária igual às restantes.

No seu dia-a-dia, procura não misturar trabalho e família, esforçando-se para garantir uma separação justa. Sempre que surge um conflito, procuram solucioná-lo de forma equitativa e vantajosa para as partes envolvidas. Em caso de desavença, a jovem recorre ao departamento de Recursos Humanos, como meio intermediário.

A Empresa Y conta, ainda, com a presença do seu irmão. A relação de ambos é admirável. Tem consciência de que ingressou num período calmo, comparativamente aos anos anteriores. Por este motivo, a sua entrada tem sido leve e pacífica e a sua experiência tem sido positiva e longe de conflitos.

De futuro, imagina-se na Empresa Y. Pretende ir beber vivência a outros projetos, mas sem nunca se desvincular do seu pai e irmão.

De acordo com a entrevistada, o pai assume um papel de extrema relevância, na medida em que consegue conciliar, com êxito, o sucesso da empresa com a vida familiar equilibrada, estável e feliz. O colaborador D não pretende que os seus filhos enveredem pelo mesmo caminho por que ele e a sua irmã enveredaram no passado, esforçando-se, diariamente, para que os seus filhos sejam amigos e parceiros e que aceitem as possíveis divergências.

1.2.3 O conflito na Empresa Y

Até ao ano de 2021, a Empresa Y era pautada por um clima de incerteza, instabilidade e conflito. Posto isto, as relações interpessoais fraquejaram chegando mesmo a assistir-se a um corte total das mesmas. Portanto, é possível concluir que está presente um **conflito derivado de relacionamentos** (Todo Bom, L. 2020), dado que a vida profissional se extrapolou para a vida pessoal dos intervenientes, o que afetou, gravemente, a coesão familiar.

À semelhança da Empresa X, os conflitos também começaram a surgir no mandato da segunda geração. A relação entre o CEO e o Colaborador D foi sempre baseada na confiança e respeito mútuo. O mesmo não aconteceu entre o Colaborador D e a sua irmã. Já a terceira geração, segundo o relato de ambos os funcionários (D e E), é pautada por um clima estável e saudável.

Portanto, analisando a situação da segunda geração da Empresa Y, é possível inferir que várias foram as lacunas que quase forçaram a Empresa Y a fechar portas, durante a gestão da segunda geração.

Em primeiro lugar, é de realçar a falta de inteligência emocional por parte da irmã do Colaborador D. Em diversas ocasiões mostrou ser descompensada, irregular e instável. Vários episódios relatados, demonstraram desequilíbrio nas suas emoções. Perante este facto, também o Colaborador D foi fortemente afetado e prejudicado. Um exemplo de falta de inteligência emocional aqui percecionado, foi a

incapacidade de a sua irmã não saber lidar com as críticas construtivas que lhe eram feitas, por parte dos seus colegas de trabalho. Reagia sempre de maneira negativa e defensiva. Não ouvia atentamente o *feedback* passado, considerando que não tinha aspetos a melhorar. Acabava a responder de forma raivosa, culpabilizando os funcionários que a rodeavam. Claramente, este membro familiar tem dificuldade em lidar com juízos de valor, sentindo-se constantemente minimizada e ofendida. A ausência desta habilidade levou, por vezes, a respostas impulsivas e inadequadas.

Tendo em conta o presente panorama, também foi de ressaltar a falta de empatia. Por várias vezes, quando lhe era dado *feedback* bem-intencionado, não era capaz de se colocar no lugar do outro, compreendendo o ponto de vista do colega que despendeu recursos para lhe proporcionar uma crítica.

Garantidamente, este tipo de indivíduos não está apto a manter relacionamentos saudáveis e estáveis. A presença destes colaboradores prejudica, em muito a dinâmica de trabalho, bem como a colaboração em equipa. As ações da sua irmã, levaram-nos à exaustão. O irmão, chegou mesmo a equacionar abandonar o império do seu pai. A falta de comunicação clara e transparente resultou num ecossistema, no qual as informações importantes são mantidas em segredo ou acessíveis apenas a alguns membros da família, o que provocou incredulidade e fúria.

O Colaborador D admite, ainda, ter sentido falta de consciência emocional, aquando do não reconhecimento da necessidade de aprimorar certas habilidades que as suas funções exigiam.

Quando o Colaborador D e a sua irmã assumiram a liderança da empresa familiar, não estava desenhado o plano de sucessão. A passagem de pasta foi óbvia, pois eram os únicos sucessores possíveis. Esta era a expectativa do CEO. Contudo, a pressão imposta revelou, anos mais tarde, consequências.

A falta de um sucessor, previamente preparado para assumir a gestão de topo, foi um dos motivos condutores de largas disputas. Não estava claro qual dos dois estaria mais capacitado para assumir este papel. Devido a este fator, este foi um período traçado por uma redução do volume de negócio. A desorganização foi sentida pelos

demais colaboradores da Empresa Y, o que acabou por influenciar, negativamente, a motivação e a produtividade dos mesmos. Alguns dos talentos da organização em estudo foram forçados a sair – uns procuraram novas oportunidades, mais estáveis e seguras acerca do futuro, outros foram mesmo forçados a desvincularem-se, devido a contenção de custos. A falta de comunicação foi, também, responsável por dificultar o processo de sucessão, visto que os intervenientes não estão cientes dos planos transitórios de liderança.

A acrescentar, foi também notório que a presença de conflitos transpareceu para o exterior. Perderam um dos seus maiores clientes, por conta da incerteza sobre a sucessão, o que resultou na total descrença por parte dos vários *stakeholders* – investidores, clientes e parceiros.

Para além deste facto, também não foi desenhado um protocolo capaz de balizar alguns requisitos da sucessão, como diretrizes claras, acordadas entre os membros da família. Em linha com a inexistência de um plano sucessório, a carência de um protocolo dificulta, desde logo, a escolha do sucessor promissor. Da ausência deste documento, resultaram ambiguidades no que concerne aos cargos e responsabilidades de cada elemento (familiar ou não-familiar), o que conduziu a lutas pelo poder.

Em suma, é totalmente correto concluir que os membros da família estudada não souberam usufruir de uma comunicação clara e evidente, no que respeita a aspetos como decisões, planos e metas futuras da empresa. A dinâmica no local de trabalho foi severamente prejudicada por problemas pessoais que não foram resolvidos ou comunicados corretamente. Por estes fatores, a Empresa Y, ultrapassou um ciclo assinalado pela improdutividade e toxicidade.

Nos dias de hoje, o Colaborador D tenta transmitir aos seus filhos a importância das *soft skills*, explicando-lhes que estas não são características intactas, pelo que podem facilmente ser desenvolvidas e trabalhadas, ao longo dos tempos, com lucidez, autoconhecimento e experiência. Assegura que tudo fará para que os erros do passado não voltem a ser cometidos.

Capítulo V

1. Implementação

Tal como referido no Modelo Conceptual do Professor Armando Lourenzo, existem ferramentas redutoras de conflitos. Neste capítulo, é esperado que, para cada uma das organizações estudadas, sejam sugeridas estratégias a prosseguir por ambas, com o objetivo último de prevenir, reduzir e/ou mesmo, eliminar o conflito presente nos seus contextos.

A escolha das empresas em análise não foi aleatória. Foram investigadas entidades que atuam no mesmo ramo – alimentar, de modo a poder inferir algumas semelhanças entre si. A acrescentar, as medidas que serão citadas tenderão a serem comuns para as duas.

O guião que serviu de suporte às entrevistas realizadas foi decisivo aquando da apresentação das ferramentas mais adequadas. Como tal, torna-se imperativo esclarecer o porquê de aplicarmos procedimentos capazes de atenuar os danos já causados.

Há que ressaltar, ainda, que toda e qualquer interação relacional está exposta a conflitos e divergências, quer seja em relações familiares, corporativas ou de amizade. Por conseguinte, é primordial a implementação de sistemas responsáveis por colmatar as lacunas que advém das relações, principalmente em empresas familiares, onde a linha pessoal e profissional é ténue.

Neste capítulo, serão elencadas as seis estratégias que melhor se coadunam com o atual paradigma – são elas: o uso de uma **comunicação eficaz**, o recurso à **inteligência emocional**, a importância de a **estratégia** ser bem planeada, o desenho do **protocolo familiar** e do **plano de sucessão** e, por último, mas não menos importante, a **mediação**.

Ao longo do mesmo, procurar-se-á evidenciar, detalhadamente, de que forma as organizações X e Y poderão usufruir das ferramentas recomendadas, não esquecendo que o objetivo último deste projeto é reduzir os conflitos aqui latentes.

1.1 A Comunicação Eficaz como ferramenta redutora de conflito

Como já evidenciado anteriormente, a comunicação eficaz ocupa uma posição vital aquando da redução de conflitos, proporcionando o entendimento, a empatia e a solução construtiva de problemas.

A título de sugestão, os intervenientes deverão praticar uma escuta ativa, o que envolve total dedicação ao outro, procurando entender não só as palavras ditas, mas também as emoções sentidas na mensagem proferida. Assim, poderão evitar quaisquer mal-entendidos, tal como sucedeu no departamento financeiro da Empresa X.

Comunicar eficazmente irá promover uma maior compreensão dos diferentes pontos de vista, assim como um maior controlo das emoções, de acordo as com necessidades um do outro.

Tanto a Empresa X como a Empresa Y sofrem de desentendimento e divergência de opiniões entre os demais. No entanto, tal poderá ser encarado como uma oportunidade de resolução de problemas. Assim, os colaboradores devem tirar partido desta situação, pois daqui advém soluções criativas. Há que encarar as diferentes visões como algo positivo para o estímulo do pensamento crítico, o que fomenta a criatividade e a inovação. A partilha de pontos de vista incita o desenvolvimento de novos *insights*, que podem levar a progressos significativos.

Ambas as organizações são compostas por colaboradores familiares, o que acarreta um peso emocional bastante fortificado, pelo que a recomendação passa por se expressarem com honestidade e respeito mútuo, demonstrando empatia. Deverão recorrer ao uso de linguagem não violenta, esforçando-se para alcançar o senso comum. Segundo Peter Drucker, o mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.

Neste ponto, é também de extrema relevância a implementação de uma política de feedback 360°, o que fornece uma visão mais abrangente do desempenho individual. Este ponto é também responsável por aumentar a motivação dos colaboradores.

1.2 A Inteligência Emocional como ferramenta redutora de conflito

Em linha com a ferramenta acima referida, a inteligência emocional afigura-se como um elemento-chave quando se fala em gestão de conflitos em empresas familiares.

Alguns dos conflitos espelhados pelos entrevistados resultaram da falta de inteligência emocional. No caso da Empresa X, a ausência desta competência é visível aquando do momento em que o irmão não ambiciona experienciar outra empresa se não a familiar, não reconhecendo que tal podia ser uma fraqueza, segundo o relato da entrevistada. Tudo indicava que estaria a enveredar pelo caminho fácil, o que demonstrava que o seu irmão não saberia ao certo o que queria para si próprio.

Já na Empresa Y, a inexistência de inteligência emocional está patente no corte relacional entre o Colaborador C e a sua irmã. Não conseguiram ultrapassar as suas diferenças e as emoções vieram ao de cima. Segundo consta, a sua irmã era bastante emotiva e impulsiva. Nesta situação, faltou sensibilidade para entender quais as intenções (verbais e não-verbais) um do outro. De acordo com os dados recolhidos na entrevista, a neta do CEO era bastante inconstante, o que também revela falta de inteligência emocional – num determinado dia está alegre e animada, no outro, reage de forma desequilibrada e temperamental.

Todo e qualquer profissional emocionalmente competente, consegue inspirar confiança e trazer paz para o seu ambiente de trabalho. No fundo, trata-se de alguém de cujos colegas gostam de ter por perto.

A adoção desta competência traria, para ambas as organizações, ajuda no confronto dos desafios únicos que resultam da combinação de membros familiares com o negócio.

Desta forma, estarão reunidas as condições para se cultivar a empatia, permitindo que as partes vejam além dos seus próprios interesses, alinhados com aquela que é a missão da organização.

1.3 O Planeamento Estratégico como ferramenta redutora de conflito

A Empresa X e a Empresa Y não estão livres do mundo VUCA, que as rodeia, sendo ele cada vez mais acelerado e repleto de incerteza, na qual a gestão e o planeamento são indissociáveis.

Em ambos os casos, foi notória a falta de planificação, resultando em inúmeros conflitos e avultados custos. Como tal, sugere-se equipar os gestores de um vasto conjunto de ferramentas, técnicas e modelos que lhes permitam capacitar as respetivas empresas nesse processo de forma a criar valor acrescentado.

Uma excelente ferramenta que poderá ser utilizada em ambos os casos é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Desta forma, a empresa portuguesa e a empresa brasileira, poderão identificar aquelas que são as suas fraquezas e ameaças, colmatando-as com as suas forças e oportunidades. No fundo, esta técnica permitir-lhes-á avaliar a sua posição competitiva no mercado e, por conseguinte, tomar decisões estratégicas.

Um outro modelo teórico, que poderá ter relevância prática, tem a ver com a análise PEST (Político-Legal, Económico, Socioambiental e Tecnológico). Através deste instrumento, as organizações em questão conseguirão analisar de que forma se comporta o ambiente externo, isto é, aquele sobre o qual não conseguem ter controlo. Ajuda na identificação de tendências e mudanças significativas no meio exterior, que podem afetar a organização no longo prazo. Com base nesta análise, as empresas podem redirecionar a sua visão, a missão e os seus objetivos estratégicos. Daqui, poderão desenvolver estratégias adequadas para lidar com os fatores externos identificados.

As empresas em análise, devido à sua natureza familiar, requerem um gestor moderno, que seja capaz de enfrentar os desafios diários do processo decisório, o que significa não apenas acesso a relevante *know how* especializado, mas, sobretudo, rigoroso planeamento estratégico, de forma a garantir a qualidade, a inovação, a produtividade e, no fundo, o êxito do negócio.

1.4 O Protocolo Familiar como ferramenta redutora de conflito

No que concerne a este ponto, tornou-se evidente a inexistência de um protocolo familiar, para ambas as empresas. Por essa razão, vários conflitos surgiram.

Portanto, é extremamente recomendado que as empresas familiares definam uma série de regras e princípios que orientem os intervenientes de forma imparcial e equitativa.

Da implementação de um protocolo customizado e adaptado a cada uma das empresas resultarão inúmeras vantagens. Em primeiro lugar, destaca-se o alinhamento da visão, da missão e dos valores organizacionais, como um todo.

Este manual tem a função de esclarecer expectativas. Por exemplo, devem estar contempladas regras que balizem o nível de qualificações requerido, assim como a adequabilidade do *background* académico, o número de anos de experiência numa outra empresa, etc. Deve ser claro e transparente, minimizando a ambiguidade.

A adoção do protocolo é de extrema relevância aquando do planeamento da sucessão das futuras gerações das duas empresas. Transpõe critérios para o processo de transferência de responsabilidades, ajudando a reduzir o conflito e a manter a harmonia familiar.

Deverá abordar questões relativas à arquitetura de tomada de decisão e liderança; preparação para questões tributárias e de propriedade; técnicas de resolução de conflitos familiares; critérios de transição e de seleção dos sucessores; funções e responsabilidades de cada membro da família na empresa em questão.

Para além destes aspetos, os intervenientes poderão beneficiar de uma comunicação aberta e segura e, por consequência, de respeito mútuo. Não obstante, é impreterível que todo e qualquer protocolo familiar seja capaz de acompanhar as rápidas alterações circunstanciais.

No fundo, a Empresa X e a Empresa Y estariam a beneficiar de uma maior justiça, uma vez que, ao estipularem normas, estariam, também, a evitar situações de favoritismo.

1.5 O Plano de Sucessão como ferramenta redutora de conflito

Nem a empresa X, nem a Empresa Y têm delineado o plano sucessório para as suas organizações. Tal como referido, a empresa portuguesa encontra-se na 2ª geração, e a empresa brasileira na 3ª geração. Portanto, seria expectável que, de geração em geração, fosse preparada a sucessão das gerações futuras. No entanto, tal não aconteceu, o que também foi um dos motivos para o desenvolvimento de atrito.

Portanto, recomenda-se vivamente o planeamento da sucessão, como forma de preparar os futuros líderes, que assumiram a gestão do negócio, garantindo a continuidade sustentável no longo prazo. Ao traçarem a sucessão, estarão a promover um processo justo e transparente perante todos os membros familiares e não-familiares.

Para este desenho, é imprescindível que a Empresa X e a Empresa Y, tenham total conhecimento das suas *soft* e *hard skills*, para que tirem proveito dessas competências. Em contrapartida, é também fundamental que compreendam quais as suas fragilidades, para que seja possível formarem e dotarem as próximas lideranças das habilidades requeridas. Por vezes, é provável que se conclua que não há o *know now* requerido para a função, sendo inevitável recorrer à contratação de alguém externo, especializado na área, não-familiar.

Um outro aspeto crucial para a definição do plano sucessório, tem a ver com o aconselhamento jurídico. Considerando o *background* dos indivíduos de ambas as empresas, é correto aferir que nenhum dos membros é especialista na área legal, pelo que seria bastante vantajoso a contratação de um jurista, perito em Direito das Sucessões. Assim, as empresas familiares poderão estruturar a transição de forma lícita, maximizando os benefícios e minimizando potenciais riscos.

Desta forma, ambas as empresas poderão preservar o legado familiar, assegurando que o negócio se mantém no seio familiar por longas gerações, tendo em conta que inspira confiança para todas as partes interessadas. Deste modo, torna-se evidente a urgência da definição de um planeamento de sucessão bem realizado.

1.6 A Mediação como ferramenta redutora de conflito

A mediação afigura-se como algo que pode vir espelhado no protocolo familiar (1.4). E, tal como já mencionado, apresenta um vasto conjunto de vantagens aquando da resolução de litígios em empresas familiares.

Com o decorrer do estudo, foi possível entender que a Empresa X recorreu à contratação de um facilitador que ajudasse, não só no alcance de soluções mutuamente benéficas, mas também, na manutenção da harmonia familiar.

De acordo com a mensagem passada, esta foi uma decisão estratégica de que se orgulham e que pretendem transmitir a outras empresas familiares. Afirma que a mediação é, normalmente, uma ferramenta mais ágil e económica para a resolução de disputas, quando comparada com processos formais, dado que lhes permite concentrar os seus esforços no seu *core business*.

Segundo o relato da entrevistada, a presença de um especialista imparcial foi crucial. Os irmãos puderam expor e expressar livremente as suas opiniões e preocupações. Partilhavam de um mesmo desejo: garantia de um ambiente seguro e neutro. Através da mediação, os intervenientes puderam falar abertamente e ouvir respeitosamente os pontos de vista um do outro.

Por esta razão, à semelhança do que fez a Empresa X, propõe-se à Empresa Y a intervenção de um indivíduo externo, que seja capaz de encorajar discussões honestas e produtivas. No fundo, alguém que ajude a dissipar os mal-entendidos, revelando motivos ocultos e promovendo a empatia e a compreensão. É fundamental que, por via da mediação, seja incentivada a possibilidade de cooperação e harmonia contínua dentro da empresa familiar, trabalhando para identificar soluções que atendam às necessidades de todas as partes envolvidas.

A intermediação é um método adaptável que deve ser customizado às exigências e dinâmicas particulares de cada empresa familiar. O mediador pode modificar a sua estratégia, de forma a abordar os problemas e objetivos particulares dos familiares afetados, resultando numa resolução mais individualizada e bem-sucedida.

2. Conclusões

Portanto, é correto concluir que as estratégias para reduzir o conflito mostram-se cruciais na promoção de ambientes saudáveis e compreensivos. São elas as responsáveis por facilitar a resolução de problemas.

A meu ver, da aplicação das medidas sugeridas, resultarão, para ambas as empresas, colaboradores mais satisfeitos e, conseqüentemente, mais produtivos para o sucesso da empresa como um todo.

É importante, ainda, ressaltar que muitas outras estratégias são agentes redutores de conflito. Contudo, seria exaustivo mencionar todas as formas de o fazer, pelo que se deverá olhar à raiz do problema. Posto isto, os métodos indicados adequam-se às necessidades das empresas em questão.

É verdade assumir que, com a adoção das medidas acima descritas, garantir-se-á, para ambos os casos, a prevenção e a diminuição dos conflitos existentes; uma melhoria no fluxo das atividades; e uma significativa reconstrução do clima organizacional. Como consequência, será não só possível garantir clareza e alinhamento de objetivos, mas também assegurar um maior nível de *engagement* entre os membros da sociedade.

É também verídico admitir que todos eles se correlacionam, dependendo uns dos outros – comunicar eficazmente significa que se é emocionalmente inteligente, o que remete para a possibilidade de formulação do planeamento estratégico exequível, no qual será traçado o protocolo familiar e desenhado o plano das gerações futuras.

No decorrer de todo este procedimento, o papel do líder é de extrema importância, uma vez que são os responsáveis por inspirar e motivar as suas equipas, incitando-os a caminharem para um mesmo objetivo – o sucesso!

Capítulo VI

1. Limitações e Recomendações

Uma primeira limitação decorrida do projeto teve a ver com o facto de não ter sido possível realizar a sexta entrevista pretendida – Colaborador F, filho do Colaborador D e irmão da Colaboradora E. De acordo com o que foi relatado, a experiência deste sexto interveniente foi bastante diferente da experiência da sua irmã, pelo que teria sido bastante interessante fazer essa análise.

Seguidamente, uma segunda limitação prendeu-se com o facto de este ser um trabalho qualitativo, não tendo sido viável fazer inferência estatística. A dimensão da amostra recolhida era pequena - duas empresas apenas. Portanto, as seis ferramentas sugeridas com vista à prevenção, redução e/ou eliminação do conflito, aplicam-se no universo das duas empresas estudadas, não sendo possível generalizá-las para todas as empresas familiares.

Posto isto, sugere-se, em primeiro lugar, que seria bastante relevante para o estudo de gestão de conflitos no seio de empresas familiares, uma análise quantitativa, com hipóteses de investigação e uma amostra mais alargada.

Uma segunda recomendação para chefias de empresas familiares passa pelo entendimento da sua complexidade. A existência de conflitos é inevitável, pelo que a sua gestão é um percurso contínuo que exige empenho, adaptabilidade e uma visão partilhada do futuro.

2. Considerações Finais

Por fim, e como finalização do presente projeto-tese, é correto concluir que a gestão de conflitos em empresas familiares é uma tarefa crítica e complicada, que exige bastante equilíbrio entre os objetivos empresariais e as relações familiares.

Ao longo deste projeto, pretendeu-se investigar o estudo da temática em questão, sendo que, o **objetivo primordial** passou pela identificação das ferramentas estratégicas que possibilitassem a redução dos conflitos nas Empresas X e Y. Para tal, foram identificados as causas e os tipos de conflitos latentes. Neste capítulo e

resultado das entrevistas realizadas, concluiu-se a urgência de ambas as empresas adotarem mecanismos que promovessem uma comunicação eficaz, abraçando a transparência e procurando apoio de indivíduos especialistas externos. Foi, também, notório, em ambos os casos, a necessidade de regular e formalizar mecanismos como o protocolo familiar e o plano sucessório, como ferramentas que garantam equidade para todos os membros envolvidos.

No decorrer destes meses, comprovou-se que as empresas familiares são entidades distintas das empresas não-familiares. Enfrentam desafios distintos quando se trata de resolução de conflitos. Os conflitos podem-se tornar mais complexos quando combinados com relações pessoais, ligações emocionais e partilha de valores.

Mas, o atual projeto também revelou que os litígios em empresas familiares podem ser geridos de forma eficaz e, até mesmo, ser transformados em oportunidades de crescimento e desenvolvimento – pessoal e do negócio.

Ao aplicarem as técnicas aqui abordadas, desde a escuta ativa, a empatia e a mediação, as Empresas X e Y estarão capazes de promover ambientes sinérgicos, dotados de compreensão, de respeito mútuo e de cooperação. Desta forma, estarão não só a preservar as relações entre os membros familiares, mas também a contribuir para o sucesso a longo prazo e a sustentabilidade do próprio negócio.

Deste estudo, resultou ainda a importância da orientação profissional e da experiência externa quando se trata do tema de gestão de conflitos. O envolvimento de consultores ou mediadores especializados na área litigiosa, proporciona ações imparciais, que ajudam na facilitação de conversas produtivas e construtivas, que levam a decisões favoráveis para ambas as partes. Assim, a gestão de topo poderá não apenas tirar partido dos benefícios da presença de conflitos com sucesso, como ainda sedimentar pilares harmoniosos, assentes no crescimento e prosperidade contínua.

A título pessoal, considero que o projeto me foi útil, uma vez que pretendo, a longo prazo, constituir um negócio familiar. Como futura líder de uma EF, terei em atenção as diversas complexidades subjacentes ao tema em questão. Definirei,

claramente, as funções a desempenhar por cada membro, bem como as respectivas responsabilidades, minimizando as lutas pelo poder.

Farei por promover uma comunicação clara e transparente perante os meus colaboradores (familiares e não-familiares), baseada num diálogo calmo e empático. Procurarei, sempre, ouvir as minhas pessoas – as suas ideias, opiniões e inquietações. Tentarei não levar as preocupações para casa, para o seio familiar, para não misturar os assuntos, e vice-versa. Das entrevistas, concluiu-se o quão importante é separar a vida familiar, da vida laboral.

Pretendo reunir um conjunto de regras que darão sentido ao protocolo familiar. Neste documento, estarão espelhados requisitos como a obrigatoriedade de possuir um grau académico nunca inferior a uma licenciatura. Assim, qualquer que seja a mais recente contratação, estará em pé de igualdade perante os colegas. As decisões estratégicas serão sempre tomadas com a concordância dos interessados, com vista a um único objetivo – o êxito da empresa.

Um outro aspeto que tenciono definir, em conjunto com especialistas juristas na área do Direito Sucessório, é o plano de sucessão. Este deve detalhar de que forma a liderança passará para a próxima geração. Isso deve ser feito de forma apazível e estruturada.

Perante um conflito mais profundo, não irei certamente hesitar aquando da contratação de um facilitador para que, dessa forma, o problema não trespasse para os vários *stakeholders*, mantendo o profissionalismo.

Em última instância, ao longo destes meses, foi-me possível depreender que, em todo o caso, é fundamental considerar-se uma experiência fora da empresa familiar pela qual se pretende enveredar. Expõe aos funcionários vários ambientes de trabalho, diferentes obstáculos e perspetivas. A experiência mais ampla ajuda a construir uma abordagem mais relevante para a solução de problemas e tomada de decisões, o que pode ser muito útil para uma empresa familiar.

No fundo, terei sempre em vista um único objetivo – o êxito da minha empresa!

Capítulo VII

1. Bibliografia

Lourenzo, A. (2022). *Sucessão na Empresa Familiar Transferência do comando entre gerações e gestão de carreira dos sucessores e sucessoras*. 1a ed.

Bloes, A. O., & Matos, F. N. O. (2022). *O Papel do Líder no Processo de Profissionalização de uma Empresa Familiar* (Master's thesis, ISMT).

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora.

Cadbury, A., 2000. *Family Firms and their Governance*, Egon Zehnder International.

Casillas et al., 2005 J.C. Casillas, C. Díaz, A. Vásquez. *La gestión de la empresa familiar*. Thomson, Madrid.

Cunha, P. (2008). A diversidade de práticas na relação entre género, conflito e negociação.

Dyer, J. H. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization science*.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.

Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer*.

Lopes, E. (2007). *Congresso Europeu das Empresas Familiares*, Lisboa.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*.

Sánchez-Crespo y Sánchez, 2002. *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Deusto, Bilbao

Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*. Hoboken, NJ, USA: Financial Times Prentice Hall.

Swanström, N. L., & Weissmann, M. S. (2005). *Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and beyond: a conceptual exploration*. Central Asia–Caucasus Institute & Silk Road Studies Program, Uppsala & Washington.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*.

Todo Bom, L. (2020). *Manual de Gestão de Empresas Familiares*, Lisboa.

2. Anexos

BLOCO 0 – Introdução + Apresentação do Projeto

Primeiramente, penso que seja crucial esclarecer o porquê do interesse no tema da Gestão de Empresas Familiares. A curiosidade pela Gestão das EFs surge no âmbito da Unidade Curricular optativa Gestão de Empresas Familiares, do Mestrado em Gestão que estou a realizar.

De seguida, gostava de dar a conhecer o projeto que tenho desenvolvido até agora, com a ajuda do Armando Lourenzo. O objetivo último da minha dissertação passa pela redução do conflito em contexto de EF. Para tal, tornou-se imprescindível o estudo de diversas temáticas relacionadas com o tema em análise, nomeadamente – o esclarecimento da definição do conceito; as causas do conflito; os tipos de conflito; as vantagens do conflito; e, ainda, a identificação de ferramentas que ajudam a reduzir o conflito.

BLOCO 1 – Qualificação da Empresa em Estudo

➔ Dimensão:

Pequena	
Média	
Grande	

→ **Características:**

História da Empresa Familiar/Acontecimentos importantes	
Missão, Valores, Visão, Cultura	
Mercado: Tipo de produto que vende? Como a empresa se posiciona no mercado? Quais são seus principais concorrentes? Quais são as oportunidades e desafios do mercado para a empresa?	
Nº de Gerações	
Nº de Funcionários/Familiares	
Nº de Sócios	

BLOCO 2 – Questionário

1. Começo por apresentar uma lista com características específicas de EF, pelo que gostaria de saber, com qual/quais se identifica a sua organização:

- Uma grande apreciação da confiança entre as partes;
- Laços afetivos muito fortes que afetam o comportamento, as relações e as decisões da organização;
- Apreciação da antiguidade como uma qualidade que excede a necessidade de competência ou eficácia;

- A necessidade de dedicação, pode ser definida por comportamentos como não ter horário para sair, levar o trabalho para casa, reservar fins-de-semana para reuniões com colegas de trabalho, etc.;
 - A expectativa de alta-fidelidade é demonstrada por ações como a ausência de outras atividades profissionais que não estejam relacionadas com a empresa;
 - Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.
2. Como dar seguimento ao legado, como lidar com essa pressão?
 3. Considera importante experienciar outra empresa como planos de desenvolvimento da próxima geração?
 4. Que expectativas é que a geração anterior tem em relação a si? Tem expectativas em relação às gerações futuras?
 5. Como minimizar os conflitos na família e encontrar mecanismos para lidar com esses conflitos?
 6. Como deixar a sucessão muito clara do ponto de vista legal?