

# Family Business Successful Succession

## Material de Formação

### Módulo nº. 2

#### *"Semelhanças e diferenças transnacionais"*



Fevereiro de 2018

Preparado por

Assoc. Prof. Dr. Todor Todorov, Assoc. Prof. Dr. Ivan Stoychev,

Dra. Ralitsa Kuzeva, Dra. Stella Zhivkova

**IPS UNWE**



## **Esboço do módulo**

Este módulo irá ajudar os participantes a identificar semelhanças e diferenças nas questões relacionadas com empresas familiares em todos os países e culturas. É um ponto de partida comum a todos os participantes que servirá para redefinirem-se a si mesmos e a posicionarem as suas empresas familiares ao nível global. Este módulo foca-se no trabalho de grupo transnacional e estudos de caso preparados pelos participantes. Destina-se a promover o contacto entre a próxima geração de líderes de empresas familiares e levá-los a trabalhar com colegas de diferentes países e setores. Este é um módulo experimental com base nas funcionalidades da plataforma virtual de ensino Moodle, elaborado no âmbito do projeto FABUSS.

Os pontos principais do módulo são:

- Diferenças culturais e transnacionais na ação empreendedora;
- Diferenças culturais e transnacionais na gestão de empresas familiares;
- Diferenças culturais e transnacionais na liderança e sucessão;
- Trabalhar com equipas transnacionais;
- Capacidades de análise e de síntese.

Após este módulo os participantes deverão ser capazes de:

- Identificar elementos comuns e diferentes relacionados com questões das empresas familiares em vários países e culturas;
- Trabalhar em equipas transnacionais;
- Analisar situações e resolver problemas, seguindo uma abordagem sistemática;
- Preparar e realizar apresentações.

**1**

## **Guia do participante**

O módulo de formação das "**Semelhanças e diferenças transnacionais**", está estruturado de maneira a incentivar o envolvimento consciente e ativo dos participantes no processo de formação. Serão usados estudos de caso reais de empresas familiares a fim de facilitar uma melhor e mais profunda compreensão das semelhanças e diferenças nas questões relacionadas com empresas familiares em todos os países e culturas. Os estudos de caso incluem detalhes que têm como objetivo ajudar os participantes a compreender as principais questões e pontos relevantes para cada módulo e incluem uma breve descrição das respetivas empresas, identificação de problemas e soluções reais.

A fim de obter o máximo da formação em "semelhanças e diferenças transnacionais", enquanto exploram as secções e o conteúdo dos estudos de caso, os participantes são encorajados a desafiarem-se constantemente fazendo perguntas como:

- Como está a situação descrita relacionada com a minha empresa familiar e que medidas temos tomado/ que serão necessárias para a ultrapassar?
- Enquanto empresa familiar já nos deparámos/ é provável que, no futuro, possamos vir a deparar-nos com problemas semelhantes aos descritos?
- Se eu estivesse numa situação semelhante à descrita nos estudos de caso, como é que eu reagiria aos desafios emergentes?
- Qual das abordagens alternativas propostas nos textos para enfrentar estes desafios é mais adequada à minha empresa familiar? Porquê?

2

Perguntando e tentando encontrar as respostas a estas e outras perguntas, os participantes serão capazes de estabelecer um paralelo entre os recursos do módulo e os seus casos particulares, o que se espera sirva para facilitar o processo de sucessão. Para apoiar o esforço dos participantes, o módulo de "semelhanças e diferenças transnacionais" oferece recursos para leitura ou atividades de aprendizagem adicionais, que podem ser usados para o desenvolvimento de ações conjuntas com outros futuros/ atuais sucessores de empresas familiares, organizados em equipas (virtuais) durante o intercâmbio transnacional de experiências relacionadas com "práticas de sucessão nas Empresas Familiares", através da plataforma de ensino online Moodle, desenvolvida no âmbito do projeto FABUSS.

## **Introdução ao módulo**

As diferenças culturais e contextuais geralmente têm impacto nas empresas familiares. Os “empresários familiares” enfrentam desafios consideráveis ao tentar competir com as multinacionais geridas de forma profissional e muitas vezes em melhores condições financeiras. Encontrar o equilíbrio entre o envolvimento familiar, o crescimento e o profissionalismo é, por vezes, difícil. Geralmente, as empresas familiares procuraram soluções dentro da sua comunidade com base na troca de ideias durante eventos sociais e comunitários. As soluções únicas culturalmente sensíveis em regiões alternativas podem fornecer novas maneiras de conciliar objetivos aparentemente concorrentes.

As empresas familiares também podem ganhar liderança partilhando as suas próprias soluções culturalmente sensíveis com empresas familiares de outras regiões. Entender os aspetos culturais das empresas familiares também pode ajudar na formação de alianças e parcerias internacionais com empresas familiares de diferentes culturas. Desde a sua instituição que a família está intimamente ligada à cultura, sendo inclusivamente, o pilar da cultura das sociedades o que torna indispensável uma abordagem culturalmente sensível aquando da análise de empresas familiares e na resolução de desafios. Também é vital que o aspeto da família seja estruturado no estudo da gestão transcultural e da gestão internacional. Isto ocorre porque as famílias e as culturas são interdependentes, isto é, as famílias definem as culturas tanto quanto as culturas definem as famílias.

O módulo de formação de "**semelhanças e diferenças transnacionais**" pretende, assim, oferecer aos participantes e potenciais futuros utilizadores dos recursos do FABUSS as capacidades e conhecimentos para identificar semelhanças e diferenças nas questões relacionadas com empresas familiares em todos os países e culturas. Este curso destina-se a motivar a próxima geração de líderes de empresas familiares a trabalharem com os seus pares de diferentes países e indústrias de países e culturas diferentes concentrando-se no trabalho de grupo e estudos de caso preparados pelos participantes para otimizar a experiência da formação.

3

## **1. Implicações culturais para a ação empreendedora e gestão de empresas familiares**

Como é que a cultura nacional está relacionada com os níveis de atividade empresarial? Esta pergunta é motivada pelas observações de economistas, sociólogos e psicólogos que referem que a atividade empresarial é diferente de país para país. A atividade Empresarial é considerada uma importante fonte de inovação tecnológica e crescimento económico. Por isso, compreender a influência da cultura nacional sobre empreendedorismo é de grande valor prático.

A cultura é definida como um conjunto de valores, crenças e comportamentos esperados.<sup>1</sup> Profundamente enraizados, inconscientes e até mesmo irracionais, os valores partilhados moldam as instituições bem como os sistemas sociais e técnicos, que ao mesmo tempo refletem e reforçam valores e crenças. Valores culturais indicam o grau em que uma sociedade considera os comportamentos empresariais, como, por exemplo, a assunção de riscos e o pensamento independente. Culturas que valorizam e recompensam esse tipo de comportamento, promovem a introdução e desenvolvimento de inovações radicais, enquanto que culturas que reforçam a conformidade, grupos de interesse, e o controlo sobre o futuro não são suscetíveis de mostrar a assunção de riscos e comportamento empreendedor.

Os países diferem consideravelmente no nível de atividade empresarial. Estudos anteriores têm mostrado consistentemente que países de baixo e médio PIB geralmente são mais fortes nos estágios iniciais de Empreendedorismo e no empreendedorismo estabelecido que nos países de PIB elevado. Por outro lado, países de elevado PIB são mais fortes no empreendedorismo de elevado crescimento (Empreendedorismo estabelecido que empregou mais de 20 pessoas nos últimos cinco anos) o empreendedorismo de alta-inovação (aquele que produz novos produtos e serviços em relação ao seu mercado local e tem um alto impacto). Os investigadores têm explicado as variações da atividade empresarial em vários países pelo desenvolvimento económico, o ambiente institucional, e os valores culturais.<sup>2</sup>

Em geral, existem duas linhas de interpretação teórica sobre como as culturas afetam as atividades empresariais. A **primeira**, que está profundamente enraizada na literatura da psicologia, pressupõe que a cultura tem uma manifestação direta no comportamento de pessoas pertencentes a uma cultura específica. Influencia os valores pessoais dos indivíduos, e, influencia os seus comportamentos. Assim, a cultura nacional pode apoiar ou impedir o comportamento empreendedor ao nível individual. Este ponto de vista pode ser definido como "cultura nacional - valores pessoais - comportamento empreendedor". Deste ponto de vista, uma cultura que suporta o empreendedorismo produz mais pessoas com potencial empresarial e, conseqüentemente, mais atividades empresariais. A **segunda**, que é largamente baseada na teoria institucional, assume a cultura, como uma instituição informal, é a base da instituição

4

formal. Molda em certa medida e no longo prazo as instituições formais. Por isso, em alguns países, existem condições institucionais mais adaptáveis para apoiar atividades empresariais, como, por exemplo, livre e concorrencial, proteção da propriedade privada clara, aberta e inovadora do sistema de ensino, etc., que, por sua vez, produz maior atividade empresarial nesses países. Este ponto de vista pode ser definido como "cultura - instituição - Empreendedorismo" modelo.

### ***Poder familiar regulado nas Empresas Familiares***

Independentemente da interpretação adotada de como os contextos culturais afetam o comportamento empresarial, diferenças substanciais podem ser identificadas entre culturas e países, no que diz respeito à gestão das empresas familiares e ao grau de influência familiar sobre a mesma. Nesta linha de pensamento, o poder familiar regulado é identificado como um dos aspectos básicos, para os quais podem ser identificadas variações interculturais entre Empresas Familiares.

O poder familiar regulado refere-se ao grau em que a Empresa Familiar definiu o alcance e o poder da família na gestão da mesma, uma estrutura que protege a dinâmica da família. A regulamentação do poder familiar limita a capacidade da família em governar a empresa com base nos seus próprios interesses, objetivos e valores. Embora as Empresas Familiares possam estabelecer legitimidade com clientes, funcionários e investidores, através da regulação do exercício do poder familiar, a regulação do poder familiar varia em todas as culturas.<sup>3</sup>

Assim, nos países da Europa de Leste, a Empresa Familiar serve os interesses, objetivos e valores da família, mas regula os membros da família que irão exercer mais - ou qualquer - poder. Exemplos demonstraram que os membros da família com maior expertise profissional e contactos comerciais terão voz na gestão e partilharão a propriedade.

Na América Latina, um tema dominante é a forma como o poder familiar é enfatizado, mas regulado, para promover a continuação do negócio. Como um exemplo Latino Europeu, espera-se que as empresas familiares permaneçam nas mãos da família, por isso adiam a criação de um conselho, têm conselhos pequenos e evitam diretores externos e independentes. Os homens Italianos, líderes de empresas familiares também marginalizam as atividades de alguns membros, reduzindo assim a probabilidade de "outsiders" progredirem na empresa.

Nas culturas Nórdicas e Germânicas, a análise temática revelou que a regulação do poder familiar norteia-se por um princípio que exige o compromisso total dos membros. Foram identificados vários exemplos de membros da família que trabalham em diferentes partes do negócio, mas cuja propriedade está concentrada e a liderança centralizada. Esses indivíduos tendem a desenvolver uma aprendizagem específica de Empresas Familiares através da educação e da experiência e muitas vezes são bem compensados por isso.

Mais particularmente, nas culturas Nórdicas, o exercício do poder pela família é moderadamente alto. Em empresas familiares mais pequenas, os membros da família muitas vezes desempenham um papel de apoio na gestão, nomeadamente através do sistema de "checks and balances". Em empresas familiares maiores, vários membros da família podem ser convidados a trabalhar de forma independente em diferentes partes da Empresa Familiar, embora os principais papéis de liderança possam ser dados apenas aqueles que demonstrem competência suficiente.

Nas culturas Germânicas, a regulação do poder que a família exerce também é moderadamente alta. Embora a maioria das Empresas Familiares esteja sob o controlo exclusivo da família, mesmo as empresas familiares mais pequenas estão focadas em selecionar o melhor entre todos os potenciais sucessores. A Empresa Familiar tende a ter sua propriedade concentrada entre apenas alguns membros; Isso ajuda a regular o poder de toda a família. As Empresas Familiares oferecem um nível de responsabilidade e compensação mais elevados aos membros da família que fora, mas também esperam que os membros da família desenvolvam conhecimentos específicos às Empresas Familiares por meio da educação e experiência. A propriedade é orientada pelo princípio do compromisso, que é considerado como o envolvimento ativo de todos os membros da família proprietários independentemente de possuírem ou não uma posição no negócio.

Nas culturas Anglo-Saxónicas, o tema emergente não é apenas a regulação do poder da família, mas também a transparência deste regulamento. No geral, na região de Anglo-Saxónica, o exercício do poder pela família tende a ser altamente regulado. A propriedade está estruturada para permitir a saída fácil da empresa familiar de qualquer membro da família. As oportunidades incluem a possibilidade de aquisição da posição acionista por outros membros da família ou por outro investidor estratégico. Em termos de gestão, é dada ênfase aos membros da família que se preparam para as necessidades da empresa e não na criação de negócios para os membros da família (por exemplo, buscando uma diversificação excessiva simplesmente para acomodar os membros da família).

6

### Implicações práticas das diferenças culturais para as Empresas Familiares

John Dean, a middle-level family-member executive of a medium-sized Family Business in the UK, was given the task of visiting a possible German supplier in Frankfurt, Germany. A meeting with the President of the firm (Torsten Becker) was set for a Thursday morning at 9:00 a.m. Upon his arrival (10:00 a.m.), he addressed Becker by his first name. During the meeting, Dean explained how entrepreneurial his company was, stressing how its suppliers were encouraged to be equally creative in developing new ideas and concepts. Over the next

hour, Dean furnished details about his firm's accomplishments and why the German company should consider signing a supplier partnership. Finally, he produced an agreement, presenting it to the President for his signature. Dean was taken aback when the President requested more time. After Dean departed, he telephoned his superior (in the UK), also a family member, telling him how shocked and disappointed he was that that no agreement was reached.

Unlike the Anglo and Nordic cultures which are typically 'high risk-taking' cultures, the Germanic culture management tends to be traditionally cautious about new ideas and concepts. Also, not sending a senior manager, being late for the appointment, greeting the President by his first name, and pushing for an agreement are cultural blunders that should have been avoided.

---

Fonte: *The Spirit of Family Business: A Comparative Analysis of Anglo, Germanic and Nordic Nations*, available at: [https://scholarworks.qvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=mgt\\_articles](https://scholarworks.qvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=mgt_articles)

### Pontos de Resumo da Secção

#### **Diferenças culturais e transnacionais na ação empreendedora**

- ✓ A cultura é definida como um conjunto de valores partilhados, crenças e comportamentos esperados. Os valores culturais indicam assim o grau em que uma sociedade considera os comportamentos empresariais desejáveis, como a tomada de riscos e o pensamento independente.
- ✓ Em geral, existem duas linhas de interpretação teórica sobre como as culturas afetam as atividades empreendedoras - a primeira pode ser definida como modelo de "cultura nacional - valores pessoais - comportamento empreendedor", enquanto a segunda evolui em torno da "cultura - instituição - empreendedorismo" modelo.
- ✓ Podem ser identificadas diferenças substanciais entre culturas e países, no que diz respeito à gestão de Empresas Familiares e mais particularmente o "poder familiar regulado" referente ao grau em que a Empresa Familiar definiu o alcance e o poder da família na gestão da mesma.
- ✓ Assim, nos países da Europa de Leste, a Empresa Familiar serve os interesses, objetivos e valores da família, mas regula os membros da família que irão exercer mais - ou qualquer - poder.
- ✓ Na América Latina, um tema dominante é a forma como o poder familiar é enfatizado, mas regulado, para promover a continuação do negócio.
- ✓ Nas culturas Nórdicas e Germânicas, a análise temática revelou que a regulação do

7



poder familiar norteia-se por um princípio que exige o compromisso total dos membros.

- ✓ Nas culturas Anglo-Saxónicas, o tema emergente não é apenas a regulação do poder da família, mas também a transparência deste regulamento. No geral, na região de Anglo-Saxónica, o exercício do poder pela família tende a ser altamente regulado.

## **2. Diferenças transnacionais e culturais em liderança e sucessão**

Liderança e sucessão são dois aspetos do negócio familiar, onde variações em diferentes culturas e países também podem ser identificadas. Mais particularmente, o foco abaixo é colocado nas categorias de "liderança centrada no género" e "sucessão competitiva". A liderança centrada no género refere-se ao grau em que as mulheres membros da família desempenham papéis estratégicos importantes no negócio familiar; elas não são apenas membros silenciosos e invisíveis dentro do negócio. A sucessão competitiva está associada ao grau em que os sucessores devem demonstrar a sua competência para ganhar emprego e liderança no negócio familiar; O parentesco sozinho não garante o direito de ser empregado ou o privilégio de liderar a empresa.

### ***Liderança centrada no género***

Na América Latina, estão a verificar-se mudanças centradas no género e a um ritmo significativo. Até recentemente, era uma prática generalizada que os filhos seriam quem geralmente herdaria as empresas familiares. As filhas normalmente não herdavam as empresas, a menos que os seus maridos [ou irmãos] estejam responsáveis por um determinado negócio. A participação da filha na herança não é necessariamente menor que a de seu irmão, mas normalmente consiste em imóveis, antiguidades, obras de arte, jóias e outros investimentos. No entanto, isto está a mudar, e muitas mulheres têm fundado empresas juntamente com os seus maridos. Na Europa Latina, as leis exigem direitos de propriedade para as filhas, mas podem ser excluídas da sucessão para preservar o legado da família, muitas vezes apesar de um nível de educação mais elevado. Entre as empresas familiares italianas, por exemplo, as mulheres desempenham principalmente papéis operacionais e suporte e devem comprovar suas credenciais enquanto líderes meritórios.

As mulheres nas culturas Nórdicas são capazes de garantir posições de liderança, mas é esperado um elevado desempenho da sua parte apesar de terem recursos mais limitados. As mulheres desempenham assim um papel moderado nas Empresas Familiares Nórdicas - embora o seu papel seja ativo, ele é principalmente em posições de suporte. Embora as sociedades nórdicas sejam caracterizadas por uma igualdade de género relativamente elevada nas arenas formais da vida social (ou seja, política, legislação e participação na vida profissional), as desigualdades de género existem dentro e fora destas estruturas e processos formalmente iguais. Como tal, tradicionalmente as filhas não receberam o cargo de CEO da Empresa Familiar; Essa posição foi para os seus maridos se não tivessem irmão. Cada vez mais, as filhas recebem as posições de CEO (e de linha????); no entanto, elas estão sujeitas a padrões mais elevados do que aqueles usados para os filhos tendo inclusivamente que dar provas.

Nas culturas Germânica e Anglo-Saxónica, as mulheres são tradicionalmente capazes de assumir posições de liderança, e o seu envolvimento é visto como benéfico, embora os seus

papéis permaneçam estruturados de forma a impedir uma participação significativa. Mais especificamente, nas Empresas Familiares Germânicas, as mulheres desempenham um papel de importância moderada. Embora as filhas tenham sido tradicionalmente excluídas da sucessão, agora está a tornar-se comum que as filhas sucedam, especialmente nas situações em que o pai e a mãe estão ativamente envolvidos na empresa familiar. Os papéis mais importantes do cônjuge (mulher) na Empresa Familiar são os de confidente e conselheiro. A participação ativa da mulher (cônjuge) na Empresa Familiar é vista como uma melhoria do status social da família e um garante do sucesso da empresa num ambiente competitivo. As mulheres (cônjuges) tendem a ajudar as empresas familiares a procurar inovações, renovar-se e tornarem-se mais profissionais, ajudando a abrir novos domínios e oportunidades.

As mulheres das Empresas Familiares Anglo-Saxónicas desempenham um papel de liderança bastante ativo, especialmente se elas forem competentes e interessadas em participar an Empresa Familiar. As filhas provavelmente receberão direitos iguais à propriedade da família, mesmo que os filhos também existam. Em princípio, elas também têm igualdade de direitos para a participação no governance da Empresa Familiar. Elas são nomeadas para cargos de *senior management* tendo autonomia de tomada de decisões sem a necessidade de informar os membros masculinos. Na prática, no entanto, os papéis podem permanecer estruturados de forma masculina, tornando inviável para muitas filhas a participação ativa em cargos sénior das Empresas Familiares. Como cônjuges, as mulheres ajudam frequentemente a desenvolver sistemas de negócios que ajudam a cuidar das suas famílias e que minimizam o conflito, como, por exemplo, procurando uma melhor liderança de equipa, menores hierarquias e uma melhor comunicação. Isto é necessário porque a família invade a vida profissional das mulheres, enquanto o trabalho sobrepõe-se à vida familiar dos homens. Como tal, as mulheres percebem um maior nível de conflito nas Empresas Familiares entre o trabalho e as responsabilidades familiares.

10

Na Europa de Leste, as mulheres têm papéis ativos de liderança, porém enfrentam uma concorrência significativa de dos homens que tentam assumir esse controlo. As filhas, bem como os filhos, muitas vezes ajudam de forma não remunerada e também podem assumir o cargo. As mulheres (cônjuges) podem assumir um papel de liderança se tiverem um maior nível de educação que os seus maridos, ou podem assumir um papel de co-liderança se tiverem o mesmo nível de educação que os seus maridos.

### **Sucessão Competitiva**

As culturas variam em termos da competitividade do processo para selecionar, criar e lançar líderes. Na Europa de Leste, as empresas familiares oferecem geralmente emprego aos membros da família e o patriarcado familiar é o princípio dominante.???????????????? Na Europa de Leste, muitos fundadores gostariam de eventualmente passar as empresas aos seus

filhos, para que os sucessores possam aprender sobre o negócio através de vários papéis de apoio e serviços voluntários nos seus primeiros anos.

Nas culturas Nórdicas, a sucessão tende a ser moderadamente competitiva. Espera-se que os sucessores se preparem através da educação, sejam socializados nas redes da Empresa Familiar e demonstrem a sua competência através do trabalho na Empresa Familiar. Cada vez mais, para que se mantenham comprometidos, os sucessores podem participar nas grandes decisões. A sucessão é geralmente passada para o filho, e se não há filho, o genro pode tornar-se o sucessor.

Nas culturas Germânicas, o processo de sucessão tende a ter um nível de competitividade moderadamente elevado. Os sucessores são encorajados a realizar cursos e estágios especializados em áreas relacionadas com a Empresa Familiar e trabalhar por alguns meses noutras empresas nacionais e internacionais para aprender novas ideias e trazer conhecimentos inovadores para a Empresa. Embora a propriedade possa ser transferida para todos os irmãos de forma igualitária (e várias gerações dos membros da família podem estar envolvidas no negócio), na maioria dos casos, existem apenas alguns proprietários. Nas Empresas Familiares que são lideradas por homens, a sucessão é geralmente cedida ao filho; mas a venda ou um management buy-out podem ser tios em conta, especialmente quando as limitações financeiras restringem o interesse dos membros da família. O capital humano nas Quintas familiares Germânicas é muitas vezes adquirido na infância como um subproduto para o crescimento que é transferido pela sucessão.

11

Na região Anglo-Saxónica, o processo de sucessão tende a ser competitivo. Os sucessores preparam-se através da educação e da experiência profissional, tanto dentro como fora da empresa familiar. A disponibilidade de um indivíduo que tem a intenção de se tornar num futuro líder na empresa familiar é um dos..... best predictors that s/he will actually do so.????????? O ponto, no entanto, é que os potenciais sucessores de Empresas Anglo-Saxónicas têm geralmente opções; raramente são obrigados a juntarem-se à empresa familiar. Os critérios de sucessão são especificados de forma clara, e os sucessores devem demonstrar competência para ganhar liderança. Os antecessores transferem os seus conhecimentos sobre a gestão da empresa familiar para os sucessores e atribuem responsabilidades de acordo com a competência e o interesse dos vários membros da família. Espera-se que eles se retirem dos assuntos da empresa de forma gradual à medida que os sucessores aprendem e ganham conhecimento sobre esses mesmos assuntos.

Empowering women: The key to achieving positive change

Caroline Lubbers is unusual in that she comes from a Family Business on both sides.

Steelmaking on her father's, and hotel and hospitality on her mother's. And it's both sides that inspire her in business.

"My mother was the only daughter in a family of seven, so she was used to a very masculine environment, right from her childhood. She's a very strong personality, like a lot of my other female relatives, so our family has never had a problem with female leadership. It's very normal and natural for women to be in charge, and I've never felt that being a woman would hinder me in any way, or prevent me from managing the business myself one day. But female leadership is different than male leadership. My mother used to tell me about when she started out in business, and how she was the only woman among many men. Things have changed since then, but I think women still need to find their own leadership style, and have the confidence to follow that through. One of the things I want to do, personally, is help inspire women to do that, both inside our firm, and outside. Part of it is about accepting that it's good for men and women to have different goals and priorities in life. Not better, just different."

Caroline started her own career outside the Family Business, choosing instead to get experience abroad in a different industry, before returning to her family's sector by working for Hilton in Italy. She then became a marketing manager in her family firm, the Hotel Theatre Figi in the Dutch city of Zeist, where she now has a role on the family board, as well as a social enterprise business of her own. "When I joined the Family Business one of my biggest challenges was to keep a professional relationship with my family, and to make sure we kept personal issues out of our decision-making. But that isn't always easy: balancing the personal and professional is a tough one for me because I'm passionate, engaged and ambitious, and I like to achieve results, but I'm also a member of the family, and I feel a sense of responsibility and commitment to them. It's all about setting the right boundaries."

Digital technology is transforming the leisure and hospitality sector – it started with online booking, then there was TripAdvisor, and now, with the advent of AirBnB, the whole business model is changing. Technology may be changing how the Hotel Theatre Figi reaches its customers, but its values and principles are the same as they've always been. "We are lucky in that we can take the long view, and focus on the profitability of the firm in the long term. And at the same time, I think every Family Business should aim to reinvent itself with each new generation – keeping the core values but adapting your products or services to what the market wants. We also have a strong social conscience as a family, and this is what has inspired me to work with the cocoa industry to help achieve a more sustainable production system and supply chain. Doing this worldwide has proved to me yet again how important women's leadership is. Together with an NGO, I am setting up an international network of women working in cocoa and chocolate. Because empowering women is, and has always

been, the best way to achieve real, positive change."

---

Fonte: *Great expectations: The next generation of Family Business leaders*, available at:

<https://www.pwc.com/qx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf>

## Pontos de Resumo da Secção

### **Diferenças transnacionais e culturais em liderança e sucessão**

- ✓ A liderança centrada no género refere-se ao grau em que as mulheres membros da família desempenham papéis estratégicos importantes no negócio familiar; elas não são apenas membros silenciosos e invisíveis dentro do negócio.
- ✓ Na América Latina, estão a verificar-se mudanças centradas no género a um ritmo significativo. Até recentemente, era uma prática generalizada que os filhos seriam quem geralmente herdaria as empresas familiares.
- ✓ As mulheres nas culturas Nórdicas são capazes de garantir posições de liderança, mas é esperado um elevado desempenho da sua parte apesar de terem recursos mais limitados.
- ✓ Nas culturas Germânica e Anglo-Saxónica, as mulheres são tradicionalmente capazes de assumir posições de liderança, e o seu envolvimento é visto como benéfico, embora os seus papéis permaneçam estruturados de forma a impedir uma participação significativa.
- ✓ Na Europa de Leste, as mulheres têm papéis ativos de liderança, porém enfrentam uma concorrência significativa de dos homens que tentam assumir esse controlo.
- ✓ A sucessão competitiva está associada ao grau em que os sucessores devem demonstrar a sua competência para ganhar emprego e liderança no negócio familiar; O parentesco sozinho não garante o direito de ser empregado ou o privilégio de liderar a empresa.
- ✓ Na Europa de Leste, muitos fundadores gostariam de eventualmente passar as empresas aos seus filhos, para que os sucessores possam aprender sobre o negócio através de vários papéis de apoio e serviços voluntários nos seus primeiros anos.
- ✓ Nas culturas Nórdicas espera-se que os sucessores preparem-se através da educação, sejam socializados nas redes da Empresa Familiar e demonstrem a sua competência através do trabalho na Empresa Familiar.
- ✓ Nas culturas Germanicas Os sucessores são encorajados a realizar cursos académicos e estágios especializados em áreas relacionadas com a Empresa Familiar e trabalhar por alguns meses noutras empresas nacionais e internacionais para aprender novas ideias e trazer conhecimentos inovadores para a Empresa.
- ✓ Na região Anglo-Saxónica, o processo de sucessão tende a ser competitivo. Os sucessores preparam-se através da educação e da experiência profissional, tanto dentro como fora da empresa familiar.

### **3. Trabalhar com equipas transnacionais**

As empresas familiares têm demonstrado ter a capacidade de aproveitar oportunidades económicas globais e desenvolver-se com sucesso nos mercados internacionais. De acordo com a quinta edição do Barómetro Europeu de Empresas Familiares da KPMG<sup>5</sup>, 76% das Empresas Familiares Europeias operam fora do seu território. Embora a escolha das empresas familiares para entrar em novos mercados seja determinada por oportunidades de negócio e necessidades, tendo pouco a ver com o serem de propriedade familiar, existem algumas características únicas na forma como estas atuam.

A flexibilidade e a agilidade permitem às empresas familiares aproveitar a globalização e procurar oportunidades para além do mercado interno. Embora as decisões sejam tomadas de forma rápida, o ritmo de implementação nem sempre é o mesmo e, portanto, as empresas familiares são geralmente mais cautelosas quando se internacionalizam. Além disso, as empresas familiares dependem fortemente de parceiros locais e redes familiares. Estar num "círculo de boa reputação" significa que podem estabelecer contactos de forma fácil e rápida em diferentes países onde as EFs pretendem realizar negócios. Se uma empresa familiar procura "sentir o pulso", primeiro deve olhar para "voluntários" no seio da família antes de recorrer ao talento local para liderar as operações locais. Outra característica única é a escolha do mercado. As pequenas e médias empresas familiares preferem geralmente nichos de mercado que não são ocupados pelas grandes multinacionais. In such cases the company's strategy is to compete in niche markets which are unattractive to multinational companies. (DIZEM A MESMA POR PALAVRAS DIFERENTES!!! AAARRGGHH!!!) Assim, os nichos de mercado são interessantes para as empresas familiares dispostas a tornarem-se globais, porque não há grandes fábricas, que simplesmente não têm a flexibilidade para os nichos de mercado.

15

Internacionalizar-se leva à diversidade cultural dentro das Empresas Familiares, o que cria desafios para o trabalho em grupo. No entanto, quando gerida de forma eficaz, as equipas culturalmente heterogéneas superam aquelas culturalmente homogéneas. A diversidade cultural aumenta a probabilidade de conflitos de valores, diferenças nas tomadas de decisão, barreiras de comunicação estereótipos e tendências. Esses desafios ameaçam a integração e a coesão das equipas, tendo um impacto negativo no desempenho do grupo. Além disso, em equipas com vários membros que partilham um contexto cultural semelhante, as distinções entre "nós Vs. eles" criam linhas de separação ou subgrupos.

Por outro lado, as equipas culturalmente diversas têm acesso a uma maior diversidade de pensamento que pode melhorar a qualidade da decisão, a criatividade, a inovação e a resolução de problemas. As equipas culturalmente diversas também podem entender melhor as necessidades e preocupações de diversos grupos de consumidores e outras partes interessadas. Gestores e membros de equipas multiculturais podem diminuir o risco de tensão e separação,



desenvolvendo e desbloqueando o potencial estratégico da diversidade cultural, empregando oito práticas-chave: a criação de normas partilhadas; aumento da comunicação explícita; promoção de amizades; incentivo de partilha de informações; reforço da identidade de grupo; desenvolvimento de inteligência cultural; realização de revisões de progresso regulares; e gestão cooperativa de conflitos.

### **Normas Partilhadas**

Grupos de trabalho culturalmente homogêneos têm por base suposições e normas partilhadas para coordenar o seu comportamento. A compreensão partilhada também promove confiança e intimidade entre os membros do grupo. Mas na interação intercultural, as diferenças na linguagem, o não-verbal e as normas comportamentais significam que é muito mais difícil criar um sentido partilhado, o que contribui para mal-entendidos, falhas na comunicação, conflitos, frustração e desconfiança.

O funcionamento positivo da equipa multicultural requer o desenvolvimento de uma cultura de grupo partilhada. O passo chave na criação de uma cultura de grupo é envolver os indivíduos na exploração das suas semelhanças e diferenças culturais, prestando particular atenção às diferenças que afetam diretamente os processos de grupo. Estes incluem a comunicação (contexto elevado Vs. baixo contexto WHAT????), e-mail Vs. telefone), tomada de decisão (individual Vs. grupo), agendamento (flexível Vs. rígido), supervisão (autónomo Vs. diretivo) e resolução de conflitos (competitivo Vs. cooperativo). A aprendizagem da inteligência cultural com um facilitador experiente pode aumentar a consciencialização sobre as orientações culturais intragrupos.

16

### **Comunicação Explícita**

Os pressupostos culturais envolvem expectativas tácitas sobre o que deve acontecer num contexto particular. Em contextos multiculturais, pressupostos contraditórios sobre o modo de interpretar e responder às situações podem conduzir à frustração, confusão e desacordo. Para evitar isso, os gestores e membros da equipa multicultural devem concentrar-se em tornar explícitos os pressupostos implícitos. Os objetivos, os papéis, as responsabilidades, as interdependências, os horários e os processos de grupo devem ser claramente comunicados por escrito e verbalmente num idioma comum - na maioria das vezes, inglês para negócios. O uso de imagens e gráficos também pode ser útil quando há uma grande quantidade de intervenientes não nativos.

As barreiras linguísticas também aumentam a probabilidade de mal-entendidos entre membros de equipas multiculturais. Na interação com membros da equipa não-nativos, os intervenientes nativos devem falar pausadamente e com clareza, sem o recurso a coloquialismos, idiomas ou

gírias. Recapitulando os pontos-chave de forma oral e escrita, e procurando esclarecer a compreensão, ajuda todos os membros da equipa a garantir que sua mensagem tenha sido corretamente entendida pelos restantes membros.

Na preferência pelo uso dos vários modos de comunicação as diferenças culturais também podem causar confusão e tensão nas equipas multiculturais. Pode ser útil estabelecer protocolos em relação aos tipos de comunicação - quando usar conversas presenciais, teleconferências, telefone ou e-mail, ou quando colocar em cc ou bcc numa mensagem de e-mail. Os protocolos de comunicação são particularmente relevantes para as equipas virtuais.

### **Amizades**

A confiança entre os membros da equipa prevê a partilha de informações, o que é essencial para o funcionamento e o desempenho do grupo. A confiança tem dois componentes: confiança afetiva e confiança cognitiva. A confiança afetiva é emocional e surge como resultado interações interpessoais positivas frequentes onde os indivíduos partilham informações pessoais. A confiança cognitiva desenvolve-se a partir da demonstração de competência. Existem diferenças culturais onde a confiança afetiva ou a cognitiva são importantes. Em grupos de trabalho culturalmente diversos, é importante promover ambos os tipos de confiança de forma a poder explicar-se essas diferenças.

17

A confiança afetiva melhora a intimidade e a abertura. Quando os membros do grupo desenvolvem a confiança afetiva, preocupam-se menos em expor as suas fraquezas ou vulnerabilidades e menos desconfiados das intenções dos restantes membros. A confiança afetiva reduz o risco de falhas e promove a partilha aberta de conhecimento e ideias. Promover a confiança afetiva através da construção de relações pessoais deve ser um foco dos gestores de equipas multiculturais.

Desenvolver a confiança afetiva pode ser mais desafiante para as equipas virtuais porque as oportunidades de interações cara-a-cara são raras. Os gestores de grupos virtuais devem procurar criar momentos deliberados para a interação social, como programar o tempo não estruturado no início das reuniões para conversa livre e investir em práticas de mobilidade de talento, como rotações no trabalho ou tarefas de curto prazo. As tecnologias de comunicação virtual que simulam comunicações presenciais podem superar alguns dos problemas de comunicação e integração que afetam os grupos virtuais, mas não são um substituto perfeito para a interação direta.

### **Partilha de Informação**

Considerando que o desenvolvimento da confiança afetiva consiste em fortalecer as amizades interpessoais, a construção de confiança cognitiva envolve iniciativas que promovam a partilha de conhecimento sobre as capacidades e experiência dos membros da equipa. Em equipas multiculturais, e particularmente para as virtuais, essas informações podem permanecer ocultas, a menos que sejam realizados esforços para as destacar. Uma maneira de o fazer é pedir aos membros da equipa que partilhem o seu currículo resumido com os outros membros da equipa. Os gestores também podem aumentar a relevância do valor de cada membro, destacando as contribuições únicas que cada indivíduo traz para o grupo e juntando-os com outros membros que possuem capacidades e conhecimentos que podem ajudá-los na sua função.

Aumentar o conhecimento de grupo sobre as capacidades, experiências e conhecimento dos seus membros aumenta a eficácia e a eficiência da equipa, porque os indivíduos sabem onde poderão buscar ajuda imediata e quem está melhor colocado para realizar uma tarefa específica.

### **Identidade de Grupo**

Além de melhorar a comunicação e a confiança entre os membros do grupo, os gestores de equipas multiculturais podem reduzir o risco de falhas adotando técnicas para fortalecer a identidade do grupo. A criação de uma identidade de grupo abrangente desagrupa as categorias de subgrupos de "nós Vs. eles". Os gestores podem fortalecer a identidade do grupo, enfatizando os objetivos do grupo e a interdependência dos membros do grupo para a realização bem sucedida desses mesmos objetivos e reforçando essas mensagens em intervalos regulares.

O risco de uma identidade de grupo fraca é maior para as equipas virtuais. Os membros do grupo que se encontram fora da sede da empresa podem sentir-se excluídos, .....unappreciated and that they do not have as much power members located at head office. Por outro lado, os membros do grupo que se encontrem na sede podem ter a ideia errada que os membros que estão fora não contribuem como seria de esperar. Os gestores podem melhorar a inclusão e reduzir a sensação de desequilíbrio de poder através do contacto regular com os membros da equipa que se encontram fora da sede, fazendo um esforço para entender as condições locais que podem inibir a sua contribuição para a equipa, incluir as sucursais nas decisões importantes, mantendo a equipa da sucursal atualizada e dando feedback regular e reconhecimento das suas contribuições e conquistas para o grupo todo. Como descrito acima, os horários de

comunicação devem estar adaptados aos diferentes fusos horários e deverão ser rotativos, se necessário, para que nenhum membro do grupo seja desfavorecido nas comunicações de grupo.

### **Inteligência Cultural**

Estudos mostram que a inteligência cultural melhora a coesão, a integração e a confiança do grupo e apoia a formação de valores partilhados do grupo nas equipas multiculturais. Por sua vez, uma maior confiança e coesão aumenta a troca de ideias e informações, melhora a colaboração criativa e melhora o desempenho do grupo. Além disso, a inteligência cultural melhora as relações com terceiros. Ao aumentar o alcance e a diversidade da rede, a inteligência cultural aumenta a probabilidade de incluir quem possua os conhecimentos, capacidades, contactos e os recursos necessários para o desempenho ótimo do grupo.

### **Promover Avaliações de Progresso Regulares**

Os gestores de equipas multiculturais devem fazer contactar com o grupo regularmente para avaliar a satisfação dos seus membros, bem como o seu desempenho. Os gestores devem estar atentos a problemas de coordenação, relacionamento e partilha de informações.

### **Gestão Cooperativa de Conflito**

Ao estimular a diversidade de pensamento, o debate no local de trabalho aumenta a amplitude das soluções disponíveis para a resolução de problemas promove o processamento de informação mais crítico na tomada de decisões e estimula a inovação e a criatividade. No entanto, nem todos os conflitos no local de trabalho são positivos para os resultados do grupo. Estudos mostram que, enquanto o conflito de tarefas - desentendimentos sobre a alocação de recursos, práticas ou ideias - facilita o desempenho do grupo de trabalho, conflitos de relacionamento - diferenças que se relacionam com preferências pessoais e estilos interpessoais - afetam negativamente o desempenho do grupo. Desbloquear o valor na diversidade de pensamento requer a presença de conflitos de tarefas, mas a ausência de conflitos relacionais.

19

#### **Managing Culturally Diverse Workgroups**

German-based manufacturer was undertaking a review of its global workforce strategy. The firm had identified significant gaps in the acquisition and retention of skilled engineering talent, particularly in offshore markets. As part of the review, representatives from offices in Germany were liaising with colleagues in China, India, Korea, Mexico, Sweden and the United States. The Germans had asked their offshore colleagues to prepare detailed reports for their

respective markets in terms of existing engineering talent, attrition rates, forecast shortages, the state of the local recruitment markets, financial impact and recommendations for addressing the gap in skilled engineering talent, locally and from a global perspective.

Six weeks into the review, tensions were running high and communication had collapsed. The Germans had found an error in the figures reported by Koreans and sent an email to the whole group highlighting the error. The Koreans were upset by the Germans' public criticism, which significantly embarrassed them in front of their peers. They responded to the loss of face by withdrawing access to people and information.

The Swedish delegates found fault with their Indian counterparts' top-heavy workforce structure and raised the issue with the German group lead. The head of the Indian delegate, who had been with the company for many years, took offence at the Swedes' complaint. By raising their concerns directly with the German lead, the Swedes had not respected his experience and tenure, which he believed afforded him seniority within the global group and respect from less experienced colleagues.

The Germans admired the accuracy and detail of the figures reported by the Chinese but were concerned by the lack of narrative recommendations on how to address the engineering talent gap in their market. The group lead concluded his Chinese colleagues were inexperienced in workforce planning. During group conference calls, the Chinese counterparts rarely contributed their ideas. The Germans failed to understand that the Chinese were less fluent in verbal and written English than other group members, and although the Chinese members had valid suggestions for improving the engineering talent pipeline in China and also globally, they were uncomfortable raising their suggestions for fear of being unable to correctly express their ideas in English. The task-focused Americans stepped in with some suggestions for the Chinese. Although the Chinese members doubted those suggestions would be effective in their market, they nodded politely to the Americans, not wanting to exacerbate the conflict they had noticed developing within the group.

The Americans and Germans complained among themselves about the Mexicans. They felt that their Mexican colleagues were inefficient and disorganized – constantly changing meeting times, running over time and diverging off-track to discuss other items. The German group leader sent an email to the Mexican group leader asking him to stick to meeting agenda. The Mexicans thought the German leader was rude to criticize them and they also didn't like the way that the Americans and Germans rushed to discuss business before getting to know them – the Mexicans found their group members unfriendly and didn't trust them.

---

Fonte: *Best Practices for Managing Culturally Diverse Workgroups*, disponível em:

<https://cultureplusconsulting.com/2016/06/11/best-practices-for-managing-culturally-diverse-workgroups/>

## Pontos de Resumo da Secção

### **Trabalhar com equipas transnacionais**

- ✓ As empresas familiares têm demonstrado ter a capacidade de aproveitar oportunidades económicas globais e desenvolver-se com sucesso nos mercados internacionais.
- ✓ De acordo com a quinta edição do Barómetro Europeu de Empresas Familiares da KPMG5, 76% das Empresas Familiares Europeias operam fora do seu território.
- ✓ Embora a escolha das empresas familiares tenha pouco a ver com o ser de propriedade familiar, existem algumas características únicas da maneira como funcionam, como: a) maior cuidado nos processos de internacionalização; b) depender fortemente das redes familiares ao explorar novos mercados internacionais; e c) muitas vezes preferindo nichos de mercado que são difíceis para as grandes multinacionais.
- ✓ Internacionalizar-se leva à diversidade cultural dentro das Empresas Familiares, o que cria desafios para o trabalho em grupo. No entanto, quando gerida de forma eficaz, as equipas culturalmente heterogéneas superam aquelas culturalmente homogéneas.
- ✓ A diversidade cultural aumenta a probabilidade de conflitos de valores, diferenças nas tomadas de decisão, barreiras de comunicação, estereótipos e tendências. Esses desafios ameaçam a integração e a coesão das equipas, tendo um impacto negativo no desempenho do grupo. Além disso, em equipas com vários membros que partilham um contexto cultural semelhante, as distinções entre “nós Vs. eles” criam linhas de separação ou subgrupos.
- ✓ Por outro lado, as equipas culturalmente diversas têm acesso a uma maior diversidade de pensamento que pode melhorar a qualidade da decisão, a criatividade, a inovação e a resolução de problemas.
- ✓ As equipas culturalmente diversas também podem entender melhor as necessidades e preocupações de diversos grupos de consumidores e outras partes interessadas.
- ✓ Gestores e membros de equipas multiculturais podem diminuir o risco de tensão e separação, desenvolvendo e desbloqueando o potencial estratégico da diversidade cultural, empregando oito práticas-chave: a criação de normas partilhadas; aumento da comunicação explícita; promoção de amizades; incentivo de partilha de informações; reforço da identidade de grupo; desenvolvimento de inteligência cultural; realização de revisões de progresso regulares; e gestão cooperativa de conflitos.



#### **4. Capacidades de Análise e Síntese**

Os termos análise e síntese provêm do grego (clássico) e significam "desmontar" e "montar", respetivamente. Esses termos são usados na maioria das disciplinas científicas modernas - da matemática e da lógica à economia e à psicologia - para designar processos semelhantes de investigação. Em geral, a análise é definida como o procedimento pelo qual dividimos todo um intelectual ou substancial em partes ou componentes. A síntese é definida como o procedimento oposto: combinar elementos ou componentes separados para formar um todo coerente.

A análise divide o problema que se está a examinar para entender cada parte individual. A análise é, portanto, como tirar um enigma já completado ou dividir um composto químico para observar os seus elementos componentes. O objetivo é olhar para as peças individuais que compõem o todo.

A síntese, por outro lado, combina várias fontes ou ideias num todo, para entender as qualidades partilhadas entre cada parte individual. Assim, a síntese é, de facto, o oposto da análise: é como pegar nas peças de um puzzle e juntá-las ou combinar produtos químicos para criar um novo composto.

A análise e a síntese, estão sempre lado a lado. Toda a síntese é construída com base nos resultados de uma análise anterior, e cada análise requer uma síntese subsequente para verificar e corrigir os seus resultados. Por outro lado, existem situações importantes em que um método pode ser considerado mais adequado que outro.

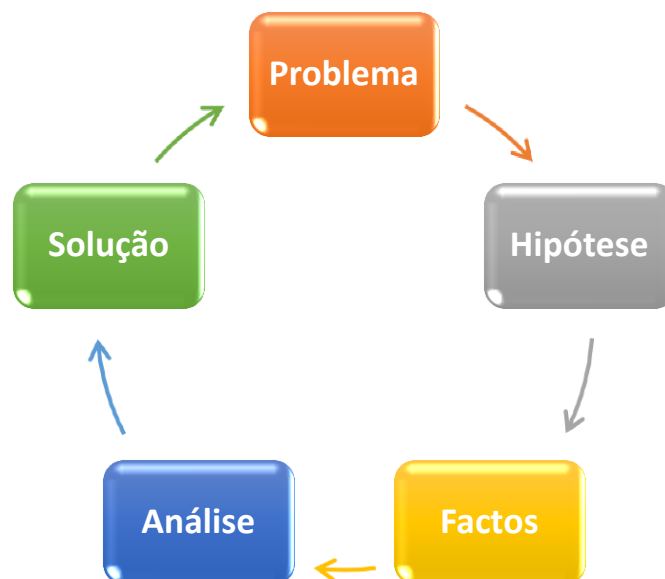
Tanto a análise como a síntese, juntamente com a avaliação, são frequentemente considerados representantes do pensamento crítico (também conhecido como "analítico"). Este último pode ser definido como o processo de determinação da autenticidade, precisão ou valor de algo; caracterizada pela capacidade de encontrar razões e alternativas, perceber a situação total e mudar a visão baseada em evidências.<sup>6</sup> O pensamento analítico oferece a capacidade de resolver problemas de forma rápida e eficaz. Envolve uma abordagem metódica passo-a-passo para o pensamento que permite que as pessoas desmontem problemas complexos em componentes únicos e geríveis, a fim de os resolver. Esta abordagem pode ser facilmente adaptada para corresponder às necessidades das Empresas Familiares, independentemente das suas especificidades culturais, em situações em que enfrentam desafios de vários tipos, inclusive. relacionados com a sucessão.

***Sugestões práticas sobre como pensar de forma analítica***

23



O pensamento analítico segue uma abordagem sistemática para a resolução de problemas e como um processo pode ser dividido nas seguintes etapas:



Fonte: FIERE Project, Complete Learners' Handbook (2015)

**Figura 1. As etapas do pensamento analítico usadas no processo de resolução de problemas**

### 1ª Etapa. Definir o Problema

Um problema é uma situação que é julgada como algo que precisa de ser corrigido - sugere que um estado de "totalidade" não existe. É importante garantir que alguém esteja a resolver o problema certo. Os conceitos básicos na definição do problema que devem ser levados em consideração são os seguintes:

- Definir o problema melhora claramente o foco - ele orienta o processo analítico.
- Chegar a um problema claramente definido é, muitas vezes, o resultado de descobertas - ao começar por uma definição conceptual e análise (causa, análise de impacto, etc.), acaba-se por redefinir o problema.

### 2ª Etapa. Formular a Hipótese

A hipótese é uma tentativa de explicação para uma observação que pode ser testada (i.e. provada ou refutada) por uma investigação mais aprofundada. Para formular a hipótese, deve começar-se pelo fim, encontrando a solução para o problema, ou seja, a "hipótese". Também ajuda a construir um guia para abordar o problema. Os conceitos básicos na formulação da hipótese que valem a pena mencionar incluem:

- As hipóteses podem ser expressas como possíveis causas fundamentais do problema.

- Desagrupar o problema em KEY DRIVERS (causas) pode ajudar a formular hipóteses.

### 3ª Etapa. Recolher os Factos

Esta etapa é sobre a acumulação de informações significativas que sejam qualitativas (pareceres de especialistas) ou quantitativas (desempenho mensurável) para as decisões de alguém. Reunir dados e informações relevantes é um passo crítico no suporte às análises necessárias para provar ou refutar as hipóteses. Os conceitos básicos aqui que devem ser levados em consideração são os seguintes:

- Saber onde procurar.
- Saber como filtrar a informação.
- Sabendo como verificar através de eventos passados.
- Sabendo como aplicar.....???????

### 4ª Etapa. Conduzir a Análise

Como já descrito acima, este é o processo deliberado de dividir um problema através da aplicação de conhecimentos e várias técnicas analíticas. A análise dos factos é necessária para comprovar ou refutar as hipóteses, enquanto oferece uma compreensão das questões por trás do problema. Os conceitos básicos na realização da análise incluem:

- Geralmente, é melhor passar mais tempo a analisar os dados e as informações em vez de a recolhê-los. O objetivo é encontrar as pistas que rapidamente confirmam ou negam uma hipótese.
- Análise das causas, elaboração de um storyboard e análise de campo são algumas das técnicas analíticas que podem ser aplicadas.

### 5ª Etapa. Desenvolver a Solução

As soluções são as recomendações finais para resolver o problema, com base nos resultados dos testes de hipóteses. As soluções são o que as pessoas e / ou as empresas, que se encontram em situações difíceis, finalmente estão a procurar obter. Os conceitos básicos no desenvolvimento da solução que devem ser levados em consideração são os seguintes:

- É importante garantir que a solução se ajuste ao utilizador final - as soluções são inúteis se não puderem ser implementadas.
- Executar um exemplo real através da solução, se possível, é uma maneira eficaz de testar a eficácia e a viabilidade da solução.

***Pistas para melhorar o pensamento analítico***

Ser capaz de pensar analiticamente é uma das capacidades mais importantes que qualquer adulto pode possuir e, como muitas outras capacidades, é surpreendentemente fácil de aprender. São apresentadas várias sugestões de seguida que se podem usar para tornar-se num pensador analítico e entender melhor conceitos, debates e questões importantes.

### Uso de pensamentos experimentais para examinar conceitos

As experiências de raciocínio são ótimas ferramentas lógicas para analisar na íntegra uma situação ou argumento. Enquanto algumas experiências de raciocínio encorajam as pessoas a chegar a uma conclusão, outras são desenhadas para manter os intervenientes a adivinhar e são impossíveis de "resolver" na sua totalidade.

As experiências de raciocínio variam do filosófico ao prático. Um exemplo de uma experiência de raciocínio é a levantar hipóteses sobre como alguém irá reagir numa determinada situação com opções e resultados limitados.

### Evitando a dependência do raciocínio inverso

O raciocínio inverso usa o oposto de uma afirmação verdadeira para responder a uma pergunta ou situação hipotética. Por exemplo, uma declaração original pode ser: *"Se adicionar sal à refeição, o seu sabor mudará"*.

26

Esta afirmação é completamente lógica e precisa. Afinal, se alguém adiciona sal a uma refeição, o seu sabor muda. No entanto, a declaração inversa - "Se não adicionar sal à refeição, o seu sabor não vai mudar". - não é lógico ou preciso.

Isso ocorre porque existem muitas maneiras de modificar o sabor de uma refeição. A adição de açúcar, por exemplo, modificaria o seu sabor. O raciocínio inverso pode ser uma ferramenta lógica efetiva em certas situações, mas é uma falácia lógica perigosa quando se baseia nele.

As declarações inversas são apenas um tipo de falácia lógica. Outras incluem argumentar que um certo resultado é verdadeiro porque não pode ser refutado e assumir uma conclusão para um argumento antes de alguém terminar de explicar.

### Verificar factos usando multiplas fontes

Factos, figuras e estatísticas podem ser manipulados e modificados para mostrar praticamente qualquer opinião ou tendência. De seleções tendenciosas à manipulação deliberada, a miríade de maneiras em que os factos podem ser distorcidos faz com que seja essencial a verificação da sua precisão.

Um dos aspectos mais importantes do pensamento analítico é conseguir perceber o modo como os factos e os números são recolhidos. De inquéritos de opinião a gráficos baseados em dados públicos, muitos números não são tão precisos como pareciam ser originalmente.

Por exemplo, uma pesquisa sobre uma questão social controversa pode ser facilmente inclinada numa direção ou outra escolhendo uma amostra tendenciosa. Uma pesquisa sobre a questão "Devem ser construídas ciclovias em todas as ruas?" Obterá uma resposta diferente de um público de ciclistas, por exemplo, do que seria de uma amostra composta por motoristas.

Quando as pessoas encontram um argumento que depende fortemente de factos e números, devem analisar a fonte dessas estatísticas e como elas foram recolhidas. Um factor revelador pode ser encontrado na recolha de dados ou questões usadas para entrevistar respondentes que mostra uma tendência ou manipulação.

#### Debater ideias para melhorar a compreensão

Se as pessoas pensam que as suas ideias são irrefutáveis, devem testar a força do seu argumento debatendo com alguém com um ponto de vista diferente. Expor-se a opiniões e argumentos opostos é a melhor maneira de detetar falhas na lógica de alguém.

Quando as pessoas estudam um tópico em profundidade e adquirem um certo ponto de vista, é fácil ignorar evidências contrárias à sua opinião. Mesmo com estudo intencional, é difícil entender ambos os lados de um argumento.....?

27

Por conseguinte, é útil expor-se a novas informações, dados interessantes e evidências persuasivas contra o argumento de alguém através do envolvimento em debates regulares com pessoas que possuem diferentes pontos de vista. Pode não ser fácil, mas é uma ótima maneira de melhorar a capacidade de pensar logicamente e detectar erros analíticos de forma mais eficaz.

#### From cigars to 3D printing: Starting a new entrepreneurial venture in the Netherlands

Royal Agio Cigars has been in the cigar business for over a century. In four generations, it's built a prosperous and premium business, ranking 4th globally. But tobacco is a sector with limited growth opportunities, and the family who run Royal Agio has faced up to that challenge and used the most advanced modern technology to find a way forward. Royal Agio is a great example of how to use the analytical thinking approach in finding opportunities for establishing new entrepreneurial ventures. "We are a very stable company with a solid balance sheet, so we had the resources to invest in diversification" said Jonas Wintermans –

Co-Founder of Additive Industries, a 3D printing business in Netherlands. "My father and brother Boris, who is Agio's CEO, started by looking at industries parallel to our own in fast-moving consumer goods. Chocolate, for example, or tea and coffee. The raw materials for those products come from the same countries as for cigars, and the sales and marketing channels are not that different. We looked at it in great depth but we realized the barriers to entry were relatively low, and competition fierce."

But high-tech and in particular 3D printing is worlds away from cigars – it seems a very unlikely choice. "Actually, it's not as incongruous as it seems," says Jonas. "About 30 years ago, we founded ATD Machinery, now market leader in machinery for the cigar industry. So, we were already familiar with developing and making very technical machinery. That's what led us eventually to move into high-tech by acquiring NTS-Group, a tier-one supplier to optical and mechatronic machine builders. In that same year, Additive Industries was founded, together with a non-family member co-founder Daan Kersten. Additive Industries has developed a modular 3D printing system to make metal parts for industry. Both the ideas and the opportunities were there; my next task was to convince my father and brother."

Three years on, and NTS-Group and Additive Industries are bringing a new value creation to the family firm, and giving Jonas the chance to grow a business of his own and make his mark. "The older I've got the more interested I've become in what my brother, my father, grandfather and great-grandfather have built. I wanted to find a way I could add something special of my own. I think I've found it."

---

Fonte: *Family Business – The people behind the stories*, PwC Global, available at <https://www.pwc.com/qx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/family-business-survey-case-studies.html>

## Pontos de Resumo da Secção

### **Capacidades de Análise e Síntese**

- ✓ A análise divide o problema que se está a examinar para entender cada parte individual.
- ✓ A síntese, por outro lado, combina várias fontes ou ideias num todo, para entender as qualidades partilhadas entre cada parte individual.
- ✓ A análise e a síntese, estão sempre lado a lado. Toda a síntese é construída com base nos resultados de uma análise anterior, e cada análise requer uma síntese subsequente para verificar e corrigir os seus resultados.
- ✓ Tanto a análise como a síntese, juntamente com a avaliação, são frequentemente

considerados representantes do pensamento crítico (também conhecido como "analítico").

- ✓ O pensamento analítico oferece às pessoas a capacidade de resolver problemas de forma rápida e eficaz. Envolve uma abordagem metódica passo-a-passo para o pensamento que permite que as pessoas desmontem problemas complexos em componentes únicos e geríveis, a fim de os resolver.
- ✓ Esta abordagem pode ser facilmente adaptada para corresponder às necessidades das Empresas Familiares, independentemente das suas especificidades culturais, em situações em que enfrentam desafios de vários tipos, inclusive. relacionados com a sucessão.
- ✓ O pensamento analítico segue uma abordagem estruturada da resolução de problemas e enquanto processo pode ser decomposto em várias etapas nomeadamente: definir o problema; formular a hipótese; recolha de factos; processo de análise; desenvolvimento da solução.

## **Resumo do Módulo**

O módulo de formação sobre "Semelhanças e Diferenças Transnacionais" ajudará os seus participantes a identificar pontos comuns e diferenças em questões relacionadas com empresas familiares em países e culturas diferentes. É um ponto de partida comum para todos os participantes se redefinirem e posicionarem as suas Empresas Familiares ao nível global. O módulo concentra-se no trabalho de grupo transnacional e nos estudos de caso elaborados pelos participantes. O objetivo é envolver a próxima geração de líderes de empresas familiares a trabalhar com pessoas de diferentes países e indústrias que estejam em circunstâncias semelhantes.

Este é um módulo experimental baseado nas funcionalidades relevantes da plataforma de aprendizagem eletrónica Moodle, preparada no âmbito do projeto FABUSS. Adicionalmente, os pontos-chave abrangidos pelo módulo incluem: Diferenças transnacionais e culturais na ação empresarial; Diferenças transnacionais e culturais na gestão de negócios familiares; Diferenças transnacionais e culturais em liderança e sucessão; Trabalhando com equipas transnacionais; Técnicas de análise e síntese.

### Atividades de Formação

#### **ATIVIDADES:**

*Nota: Todas as atividades abaixo devem ser realizadas por equipas virtuais transnacionais da mesma geração de jovens sucessores de empresas familiares, formadas, no caso do projeto FABUSS, durante intercâmbios de experiências transnacionais relacionados a "Práticas de sucessão de empresas familiares". As atividades visam apoiar os participantes da formação a discutirem num contexto multinacional, soluções para desafios reais ou hipotéticos que as suas Empresas Familiares enfrentam, esperando que essas discussões sirvam para facilitar o processo de sucessão nas Empresas Familiares.*

#### Atividade 1 (obrigatória):

Em relação às variações interculturais no chamado "poder familiar regulado em Empresas Familiares", descrito na Secção 1, responda as seguintes questões e depois discuta as respostas com os restantes membros da sua equipa virtual transnacional, de modo a trocar pontos de vista e experiências :

- Qual das especificidades culturais descritas (se houver) coincide com a situação da

sua Empresa Familiar, no que se refere à gestão das Empresas Familiares e ao grau de influência familiar sobre ela?

- De que forma, a influência da família afeta a eficácia dos processos de gestão na sua empresa familiar? Dê alguns exemplos concretos por favor.
- Acha que a situação é favorável para a sua empresa familiar ou existe alguma questão que precisa ser alterada? Porquê?
- O que acha em relação ao "poder familiar regulado nas Empresas Familiares", descrito pelos seus pares de outros países? Seria aplicável à sua empresa familiar ou não? Porquê? Tente identificar quaisquer semelhanças e/ ou diferenças.
- Coloque-se no lugar de um dos membros da equipa internacional e pense quais as dificuldades que teria com a aceitação do grau de envolvimento familiar na gestão de empresas familiares, praticado na sua empresa familiar.

**Atividade 2 (obrigatória):**

Concentrando-se no conteúdo da Secção 2 do Módulo, pense sobre a situação da sua Empresa Familiar e depois discuta com os seus pares na equipa transnacional a fim de identificar quaisquer semelhanças e/ ou diferenças em relação a:

- "Liderança centrada no género", referindo-se ao grau em que as mulheres membros da família desempenham papéis estratégicos importantes na empresa Familiar; e
- "Sucessão competitiva", associada ao grau em que os sucessores devem demonstrar a sua competência para ganhar emprego e liderança na empresa da família.

**Atividade 3 (obrigatória):**

Seguindo a abordagem sistemática da resolução de problemas, descrita na Secção 4, pense numa situação, que tenha surgido recentemente na sua Empresa Familiar, e descreva como a resolveria seguindo as etapas abaixo, a saber:

- Definir o Problema;
- Formular a Hipótese;
- Recolher os Factos;
- Conduzir a Análise;
- Desenvolver a Solução;

Em seguida, explore os casos dos seus colegas e tente descobrir como atuaria para enfrentar os desafios, descritos por eles.



**Atividade 4 (obrigatória):**

Usando o caso, descrito na secção 3 como inspiração, crie uma situação imaginária, que envolva o trabalho de equipa multicultural e:

- Discuta dentro de sua equipa sobre quais os problemas culturais que podem surgir e quais podem ser as suas potenciais soluções?
- Tente perceber como os problemas identificados/ soluções sugeridas variam em todos os membros da equipa internacional.
- Como as soluções propostas se encaixam nas práticas-chave, usadas para diminuir o risco de tensão e falhas, desenvolvendo e desbloqueando o potencial estratégico da diversidade cultural, descrito na secção??????? QUAL SECÇÃO?!!!!!!!
- A partir dessas práticas pode propor algo diferente para enfrentar questões relacionadas com a cultura em equipas internacionais?

**Atividade 5 (facultativa):**

Como membro de uma equipa internacional, qual das seguintes práticas, descritas na Secção 3, consideraria mais importante começar, ao tentar minimizar o risco de tensão e falhas desenvolvendo e desbloqueando o potencial estratégico da diversidade cultural:

- Criação de regras partilhadas;
- Aumento da comunicação partilhada;
- Fomentar amizades;
- Fomentar partilha de informação;
- Fortalecer a identidade de grupo;
- Desenvolver inteligência cultural;
- Promover Avaliações de Progresso Regulares
- Gerir conflitos de forma cooperativa;

Discutir com os seus pares, descobrir o que cada um pensa e tentar justificar a sua opinião tendo por base argumentos culturais específicos.

**Atividade 6 (facultativa):**

Já usou alguns dos conselhos seguintes e descritos na Secção 4 para melhorar o pensamento analítico, se sim, em que situações relacionadas com a Família? Se não, acha que teria feito a diferença em certas situações, se tivesse?

- Uso de pensamentos experimentais para examinar conceitos

- Evitar a dependência do raciocínio inverso;
- Verificar factos usando multiplas fontes
- Debatendo ideias para melhorar a compreensão.

### **Leituras sugeridas**

1. *A Thematic Analysis of Cultural Variations in Family Businesses: The CASE Project*, Vipin Gupta and Nancy Levenburg, Grand Valley State University (2010), disponível em:  
[https://scholarworks.qvsu.edu/cqi/viewcontent.cgi?article=1001&context=mqt\\_articles](https://scholarworks.qvsu.edu/cqi/viewcontent.cgi?article=1001&context=mqt_articles)
2. *The Spirit of Family Business: A Comparative Analysis of Anglo, Germanic and Nordic Nations*, Vipin Gupta et al., Grand Valley State University (2011), disponível em:  
[https://scholarworks.qvsu.edu/cqi/viewcontent.cgi?article=1006&context=mqt\\_articles](https://scholarworks.qvsu.edu/cqi/viewcontent.cgi?article=1006&context=mqt_articles)
3. *Are multinational teams more successful?*, Hartmut Haas and Stephan Nüesch, University of Zurich (2013), disponível em:  
[http://repec.business.uzh.ch/RePEc/iso/leadinghouse/0088\\_lhwpaper.pdf](http://repec.business.uzh.ch/RePEc/iso/leadinghouse/0088_lhwpaper.pdf)
4. *Critical Thinking: A Literature Review – Research Report*, Emily R. Lai, 'Always Learning' Series: Pearson (2011), disponível em:  
<http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/CriticalThinkingReviewFINAL.pdf>
5. *Great expectations: The next generation of Family Business leaders*, PWC (2016) disponível em: <https://www.pwc.com/qx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf>

## **Notas e Referências**

### **Notas**

1. Conforme 'Culture's consequences: International differences in work related values' by Geert Hofstede (1980).
2. Uma perspectiva geral dos estudos onde estas visões se encontram justificadas pode ser encontrada em 'Cross-country Differences in Entrepreneurial Activity: The Role of Cultural Practice and National Wealth' by Xiangyang Zhao, Hai Li and Andreas Rauch (2011).
3. Uma visão mais detalhada das diferenças interculturais no que respeita à gestão de Empresas Familiares pode ser encontrada em Gupta, V. e Levenburg, N. A Thematic Analysis of Cultural Variations in Family Businesses: The CASE Project (2010).
4. Estes aspetos são identificados por Gupta, V. et al, The Spirit of Family Business: A Comparative Analysis of Anglo, Germanic and Nordic Nations (2011) como chave para as diferenças interculturais.
5. European Family Business Barometer — Successful & Resilient (fifth edition), EFB and KPMG (2016).
6. Esta é a definição de pensamento analítico conforme Rupert Wegerif em 'Literature Review in Thinking Skills, Technology and Learning' (2002).

34

### **Referências**

1. Gupta, V. and Levenburg, N. (2010). A Thematic Analysis of Cultural Variations in Family Businesses: The CASE Project. Grand Valley State University.
2. Gupta, V. et al. (2011). The Spirit of Family Business: A Comparative Analysis of Anglo, Germanic and Nordic Nations, disponível em: Grand Valley State University.
3. Haas, M.R. (2006). Acquiring and Applying Knowledge in Transnational, Teams: The Roles of Cosmopolitans and Locals, Cornell University, NY.
4. PWC (2016). Great expectations: The next generation of Family Business leaders.
5. Sternberg, R. J. (1986). Critical thinking: Its nature, measurement, and improvement. National Institute of Education.
6. Wegerif, R. (2002). Literature Review in Thinking Skills, Technology and Learning, Futurelab Series, Report 2. Harbourside, Bristol: Futurelab.
7. Zhao, X., Li, H. and Rauch, A. (2011). Cross-country Differences in Entrepreneurial Activity: The Role of Cultural Practice and National Wealth.