

Mediação e Empresas Familiares

Adriana Adler

O Contexto das Empresas Familiares

Em todo o mundo, a maioria das empresas é de controle familiar, contribuindo para a construção social, cultural e econômica. No Brasil, fala-se em setenta por cento. Quando bem gerenciadas, essas empresas apresentam vantagens bastante interessantes, especialmente por terem o olhar e o compromisso de longo prazo, investindo assim em recursos de todas as dimensões com foco na continuidade, na passagem da empresa, de sua cultura e DNA de geração para geração.

As empresas familiares estão no seu melhor quando os interesses dos membros da família e seus negócios estão alinhados. Porém, quando se olha para as estatísticas, observa-se que, na média, apenas 10% das empresas familiares sobrevivem à terceira geração. E as duas principais causas são: conflitos e falta de liderança. Uma cisão conflituosa é devastadora para a família e um dreno de produtividade e rentabilidade para o negócio. No entanto, mesmo com essa constatação, sete entre dez empresas familiares não têm um plano de resolução de conflitos.

Os Conflitos nas Empresas Familiares

As questões de disputa em empresas familiares trazem, além de toda a complexidade inerente à Mediação Corporativa, emoções, padrões e práticas que, por vezes, atravessam várias gerações. Diferentemente de outros conflitos, em que as partes podem brigar e, em seguida, seguir cada uma para seu lado, as famílias empreendedoras permanecem conectadas. Após uma briga no jantar, a reunião do dia seguinte na empresa passa por alfinetadas, no mínimo. A gestão de conflitos em uma empresa familiar é particularmente desafiadora, e, na maioria das vezes, as razões que estão por trás das ações judiciais são temas que têm pouco a ver com a operação do negócio em si. São as relações interpessoais entre sócios e membros da família empresária que desaguam em disputas que podem levar à venda ou falência do negócio, juntamente com fortes repercussões emocionais e relacionais para a própria família.

Vale ressaltar que as tentativas litigiosas de resolução podem na realidade piorar a situação: além de a experiência ser dolorosa para todos os envolvidos, as informações vão a público, sendo péssimo para a imagem e também para o valor da empresa. E quando os sócios recorrem à dissolução do negócio, além do desgaste, pode ser proibitivamente cara ou até inviável.

E surge a pergunta: por que conflitos em empresas familiares parecem intratáveis?

Primeiro, deve-se olhar a empresa familiar como um verdadeiro palco da realização de vocações, onde se revelam os egos, padrões e ambições, influenciando os comportamentos. A dinâmica, quando positiva – como gratidão, respeito e orgulho – alavanca a empresa. Porém, conflitos e questões como rivalidade, inveja, autoridade imposta e culpa, que ocorrem na família, são normalmente transferidos para o sistema dos negócios, podendo impedir decisões importantes, colocando em risco a própria empresa. São motivações altamente emocionais contidas no sistema familiar, que tornam a empresa um cenário perfeito para o desenvolvimento de um conflito extremo, negligenciando os interesses coletivos, sejam da família, da empresa, seus clientes, funcionários e fornecedores.

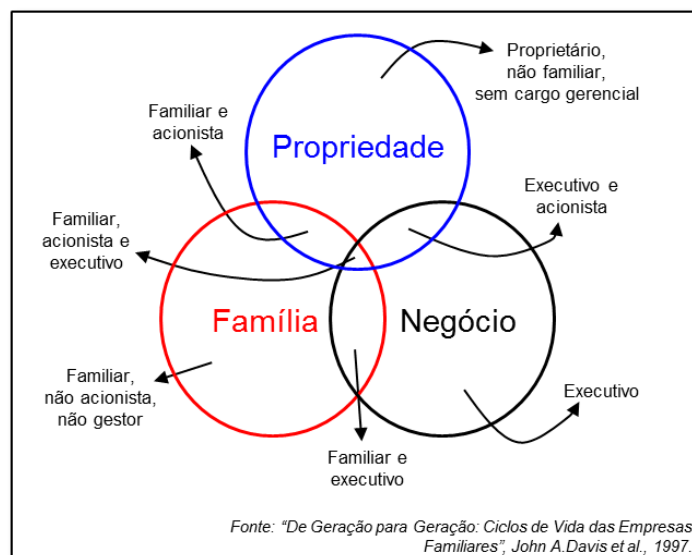
Uma segunda reflexão a fazer é que os papéis (formais e informais) em uma empresa familiar e o acesso ao patrimônio não são tão negociáveis como seriam em outra organização. Os membros da família se engajam como gestores em uma função usando vários chapéus. Os desacordos vão muito além de temas relacionados a emprego ou dinheiro, uma vez que traduzem o significado do vínculo que cada um tem com a empresa. É possível observar este vínculo em três níveis: o emocional, ou seja, a conexão que a pessoa tem, passando pela identidade, honra, realização profissional, e orgulho pelo que foi construído. Mas pode também representar uma pressão, escolha forçada ou mesmo experiência ruim, afastando a pessoa.

O segundo nível é o financeiro, que remete à dependência do membro da família à retirada financeira, o salário e dividendos como recurso de caixa para o dia a dia e a geração de seu patrimônio. O terceiro nível é o jurídico, que diz respeito a como a pessoa responde administrativamente e juridicamente pela empresa. Estes três níveis devem ser esmiuçados e explorados para uma melhor análise das ações a serem tomadas.

Quando as pessoas percebem que sua posição na empresa esteja ameaçada, não medem esforços para preservar o *status quo*, especialmente se suas motivações, ou seja, as necessidades mais intrínseca, estão voltadas ao desejo de segurança financeira, ao acesso aos altos escalões da sociedade, ou ao reconhecimento.

Muitas vezes as histórias com mágoas do passado, experiências negativas e traições fazem emergir sentimentos antigos, dando lugar ao rancor, à desconfiança e promovendo atitudes que possam parecer “irracionais”, como é costumeiramente dito.

Uma abordagem que mostra a interdependência dos vínculos de uma família com o negócio familiar é o conhecido modelo dos três círculos desenvolvido por Gersick, John Davis, Hampton e Lansberg: na empresa familiar, os sistemas família, patrimônio e empresa são integrados e interligados por membros que possuem características e expectativas distintas.



Cada sistema tem motivadores e interesses próprios. Na empresa, o foco está na competência, na meritocracia e nos resultados; na família, o funcionamento é atrelado ao vínculo emocional, harmonia, afinidade e confiança. A forma e a qualidade do relacionamento dentro da família irão determinar a cultura e os impactos na empresa. O desafio da família empresária consiste em conhecer e gerir os interesses e expectativas das diferentes gerações em cada esfera, minimizando

assim a influência e as interferências negativas da família nos negócios e vice-versa, preservando o bem-estar familiar e a saúde da empresa.

A Aplicação da Mediação

Existe, assim, um grande arcabouço de possibilidades para o uso da Mediação nas empresas familiares. Os conflitos podem ser desencadeados a partir de alguma mudança ou transição, seja após uma crise, uma nova estratégia, um processo de fusão & aquisição e, principalmente, no período de sucessão. Além do abuso de poder, a sobreposição dos interesses pessoais aos societários quebra a confiança. É importante que uma família tenha a disponibilidade para um compromisso coletivo e uma mudança pessoal, para reconstruir a confiança, lidar com velhos ressentimentos e desenvolver uma visão de futuro. A Mediação traz a consciência do impacto das escolhas, tornando-se, assim, vital para que o processo de uma cisão ou venda seja bem encaminhado. Eis alguns temas típicos enfrentados:

- Transição ou Sucessão: possivelmente o maior desafio, envolve escolha entre familiares, rivalidades entre núcleos familiares e a resistência do fundador em apoiar o processo;
- Divergências entre sócios: diferenças a partir de novas demandas de mercado e dos ciclos de vida das pessoas. Quando os valores e pretensões são distintos, falta alinhamento sobre a visão de futuro da empresa e a tomada de decisão se transforma em um impasse;
- Diferenças nos valores e crenças: famílias congregam uma variedade de personalidades, cada uma com seus próprios talentos, valores, ética de trabalho, ambição, apetite ao risco, visão estratégica e objetivos empresariais. Podem divergir sobre o estilo de vida quando este impacta nas relações e no negócio. Além do que, os membros da família podem não ter afinidade entre si ou com os cônjuges e são forçados a permanecerem juntos, apesar de não terem nascido sócios. Sem coesão entre os sócios a empresa perde o rumo;
- Saída de sócios: quando não há um acordo sobre os critérios de compra e venda da participação societária, cada sócio pode ter uma interpretação distinta sobre o valor da empresa;

- Equilíbrio na questão financeira: promover esse equilíbrio entre os membros da família que não atuam na empresa e os que nela trabalham pode se contrapor às necessidades da empresa. Este tema inclui decisões sobre política de dividendos e remuneração;
- Contratação de parentes nas empresas: núcleos divergem se familiares devem ou não fazer parte da gestão;
- Divergências no modelo de gestão, nas funções, metas e critérios para avaliação: a implementação de uma estratégia pode gerar desgastes, especialmente quando o processo é frágil quanto a sua clareza, comunicação e indicadores;
- Conflito de interesses - por exemplo, com a contratação de uma gráfica de um familiar, que suscitam questionamentos;
- Questões entre gerações e parentes em geral: conforme mencionado anteriormente, sobre como a dinâmica da família interfere na forma de se relacionar na gestão;
- Fragilidade de comunicação e assimetria de informações entre os membros da família sobre o negócio. Por exemplo, quando alguém exerce o poder percebido pelos demais como arbitrário, sem autoridade moral ou legitimidade, ou mesmo com intenção maliciosa. A disponibilidade da informação é uma responsabilidade dos sócios e, infelizmente muitas vezes, é negligenciada;
- Indicação de membros do conselho: este fórum deveria agir em consenso e o ambiente de disputas de poder enfraquece o foco estratégico da empresa.

Existe, porém, uma dificuldade para lidar com estas questões, levando as famílias empresárias a evitarem o assunto, enquanto podem. Sucessão para o fundador, por exemplo, pode remeter à perda de identidade, transferência de poder, a dificuldade de aceitar a finitude e de confiar sua própria criação à outra pessoa. São temas profundos que normalmente as pessoas tomam distância, ao invés de lidar com antecedência.

Outro assunto bastante delicado diz respeito a membros da família na gestão (entrada, avaliação e remuneração). Organizações são orientadas por meritocracia, indicadores de competência para avaliar e remunerar. Porém, a família tem outro padrão de funcionamento e tem receio de quebrar a harmonia ao reconhecer que uma pessoa é melhor que a outra. Algumas famílias entendem que ser justo significa

possibilitar a mesma oportunidade e retirada financeira independente da posição e resultado.

Outros temas considerados tabus envolvem patrimônio e dinheiro (necessidade de liquidez, viabilidade financeira do negócio, necessidade de capital, herança, aquisição ou venda) e frequentemente vivem escondidos em uma área nebulosa sem serem discutidos abertamente.

Mediação e o Papel do Ampliado do Mediador

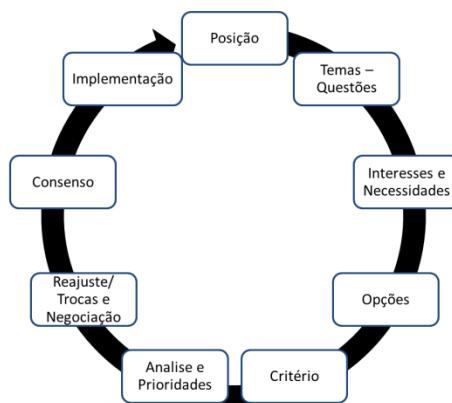
Tanto a Mediação quanto outras abordagens de Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento de Competências Interpessoais compõem uma gama de possibilidades para endereçar as questões que bloqueiam o avanço da família e da empresa.

Sentimentos, história e questões psicológicas não respondem produtivamente à força. Portanto, para empresas familiares é mais indicado utilizar a Mediação Transformativa, que foca nas relações de longo prazo, na melhora da comunicação e na possibilidade de recriar e renovar a interação. Às vezes, é necessário quebrar o muro e reconstruir tijolo a tijolo uma nova ponte na relação.

O papel do mediador é trazer a família e as pessoas envolvidas no conflito para um olhar diferenciado sobre um tema escolhido por todos. A abordagem envolve a compreensão de como funciona a tomada de decisão para determinada família e de que forma as questões individuais são acessadas. É comum observar uma pessoa que se sente colocada de lado ou não reconhecida planejar uma vingança, inclusive, “traindo” a família como forma de mostrar sua força. O esforço para a inclusão e observação desses e de outros sinais da dinâmica relacional pode determinar se o profissional está conseguindo ser um eficaz guardião do processo de Mediação.

Quando os familiares são envolvidos desde o início, as chances de compromisso se elevam. Dessa forma, a escolha de temas prioritários para a Mediação ocorre através de um diálogo apoiado na promoção da escuta ativa entre todos. Estas etapas fornecem uma boa estrutura que colabora na construção do consenso, ajudando tanto na negociação quanto na tomada de decisão. A estrutura abaixo demonstra as fases do diálogo nas quais as pessoas (partes na Mediação)

transitam, avançando e voltando conforme a necessidade, como em uma espiral. Com novas informações, por exemplo, reabrem a fase de criar opções.



A atuação do mediador pode se dar através da facilitação de reuniões com o objetivo de construir ou rever as regras. A intimidade de uma família, que às vezes faz subir a temperatura e azedar o clima, é beneficiada pela presença do consultor ou mediador externo, que atua de forma imparcial, colocando as pessoas em outro patamar de conversa, permitindo que, nas reuniões, todos possam compartilhar suas experiências e explorar os pontos de convergência e divergência.

O consultor ou mediador também poderá fazer reuniões individuais e confidenciais com cada membro da família para clarear e trazer maior consciência das questões, expectativas e incômodos. Este contato individual no início do processo é essencial para formar o vínculo, construir confiança com o profissional e contribuir para que as pessoas aprendam mais sobre si mesmas e sobre as estruturas e crenças que até agora as regeram. Através de sua atuação, o mediador poderá oferecer uma síntese para todos perceberem onde estão – sem expor o que ouviu individualmente. Poderá identificar e separar as questões em partes mais fáceis para serem compreendidas. Contribuirá, assim, para trazer o foco, estruturando as questões para chegar à resolução.

Por exemplo, o exercício de compartilhar a visão de futuro da empresa e os valores da família pode ser revelador. Dependendo do número de pessoas, da idade e estilo (da família e do mediador), este exercício pode ser feito através de conversa, desenho e até teatro. É interessante perceber a mudança de famílias empresárias que não conseguiam fazer uma reunião em conjunto, e ouvir frases como: “não sabia que tínhamos tantas coisas em comum, pensamos igual!”.

Os encontros conduzidos por mediadores ou consultores promovem disciplina, respeito e equilíbrio de vozes que aproximam e possibilitam à família fazer escolhas mais conscientes. Nesse sentido, uma herdeira disse: “fico mais tranquila agora que tenho um espaço onde posso me colocar”.

São inúmeros os exercícios e técnicas utilizados no ambiente corporativo e familiar, para desenvolver a integração e melhoria no relacionamento interpessoal.

Dinâmicas que promovem a conversa franca e aberta também são verdadeiros pontos de virada nas relações. O exercício “Conversa em Duplas” é muito produtivo: funciona através de uma estrutura, um roteiro pré-determinado e um ambiente considerado “seguro”, para que as pessoas troquem impressões, incômodos e mágoas de forma respeitosa. Nesse exercício, por exemplo, cada dupla tem vinte minutos para explorar duas questões: como cada um reconhece o outro no processo de transição que estão passando e com o quê se preocupa com relação à outra pessoa. A dinâmica torna-se produtiva na medida em que as pessoas se abrem, baixam as armas, colaborando para a empatia surgir aumentando a disponibilidade para escutar.

Outro recurso é explorar através de instrumentos os estilos de personalidade e de gestão de conflitos, para reconhecer como cada um “funciona” quando em momento de crise e estresse. Perceber as diferenças dentro de um grupo traz consciência das forças e limitações, ajudando a aproximar e mudar comportamentos. Alguns profissionais utilizam questionários, instrumentos de autoconhecimento e desenvolvimento para ampliar a autopercepção.

Neste caminho pode surgir a demanda pela contratação de um *coach*, profissional que apoia o desenvolvimento individual. O processo possibilita um espaço no qual a pessoa poderá abordar o desenvolvimento de habilidades comportamentais para lidar com outro familiar (*Conflict Coaching*) e pode também ter o objetivo de dar suporte ao lidar com o “trânsito” na família e na empresa, ou preparar alguém para um novo papel que assumirá.

Frequentemente, as dúvidas de carreira e as decisões de futuro de um sucessor estão entrelaçadas com as expectativas da família, tornando suas escolhas profissionais perdidas em um emaranhado de culpas, medo de magoar ou receio de não dar certo em outro lugar. Nesses casos, o apoio individual é bastante

útil uma vez que desvenda as questões mais profundas, facilitando que cada um possa negociar suas necessidades com mais propriedade. É interessante apontar que, independente da metodologia, tanto o *Coaching* quanto a Mediação têm como princípio promover uma transformação nas relações e, para tanto, é preciso trazer cada um à responsabilização e encorajar o movimento de mudança ou desenvolvimento individual.

Intervenção Preventiva

A implementação de governança corporativa e familiar é o caminho preventivo para lidar com os conflitos que ocorrem na evolução e aumento de complexidade que as empresas vivem, na medida em que os assuntos são segregados em fóruns distintos de discussão, contribuindo de várias formas para o melhor entendimento entre os sistemas e entre todos que participam de uma empresa familiar (colaboradores, conselheiros, familiares e sócios).

Na esfera dos acionistas e da família, o Acordo de Acionista e o Conselho de Família são os instrumentos e fóruns mais comuns de resolução e precaução de conflito para as empresas familiares. O Acordo rege o exercício do controle societário e direito de voto, regras de retirada da sociedade, política de distribuição de lucros, aprovação de investimentos, matriz para tomada de decisão, entre outros assuntos. Através destes fóruns e estruturas, a família é engajada em um processo no qual compartilha seus valores, expectativas, sonhos, divergências e constrói grandes “combinados”, que são formalizados no Acordo e no Protocolo da Família.

No entanto, de nada vale ter estrutura e regras se as atitudes não correspondem. Considera-se que o processo em si e a dinâmica da discussão seja mais relevante do que os documentos gerados, uma vez que promove maior envolvimento, inclusão, escuta ativa, visão compartilhada e transparência: todos os ingredientes vitais para pavimentar um ambiente saudável em uma empresa familiar. A mediação cabe bem nestes momentos. Tanto um consultor com técnicas de mediação ou um mediador com conhecimento de empresas e governança são adequados para facilitar as reuniões. A contratação de consultores e especialistas pode ajudar bastante, tanto na análise e avaliação dos documentos e estruturas, como para trazer uma visão imparcial das melhores práticas de melhoria na governança.

Estas discussões ocorrem no Conselho de Família, e dependendo do porte e características da família, este fórum se constitui através de uma reunião, encontros estruturados ou um retiro de alguns dias. Sua principal função é gerenciar a relação da família com o negócio, trazendo clareza quanto aos papéis, direitos e responsabilidades de cada membro e preparar a nova geração para assumir a empresa, seja como sócio ou gestor. Serve como um guardião para preservar os valores e disseminar a história, semeando a união.

As conversas tangenciam as questões mencionadas anteriormente, por exemplo:

- alinhamento das expectativas dos membros da família em relação aos negócios;
- definição dos limites entre os interesses familiares e empresariais;
- decisões sobre a sucessão e a continuidade da empresa;
- definição dos critérios para a proteção patrimonial e administração de bens;
- definição dos critérios e indicação dos membros para compor o Conselho de Administração;
- definição do fluxo de informação sobre a empresa para diminuir a assimetria entre os que trabalham e os que não trabalham.

Vale destacar também a importância da preparação dos membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada. Irmandade não garante boa sociedade, portanto, treinar herdeiros como futuros acionistas é um investimento vital. A conversa aberta de uma família que apoia o desenvolvimento e as escolhas de cada um promove um ambiente propício para o melhor engajamento no papel de cada um na família e na empresa.

Atuação Multidisciplinar

A consultoria para empresas familiares é uma composição de especialistas e consultores, uma equipe multidisciplinar que promove uma visão integrada formada por advogados, consultores de negócios (análise organizacional, financeira e estratégica), gestão de fortunas (*wealth management*), consultores de governança, *coach*, mediadores e terapeutas.

Um consultor poderá mapear como está formalizada e como funciona a tomada de decisão (poder) e as entidades estruturais, a partir da análise do fluxo de comunicação (relatórios), organograma, política de remuneração, procedimentos, acordos e o próprio modelo de negócios e sua estratégia. E em paralelo, é fundamental explorar a dimensão intangível, atitudinal, endereçando questões originadas em impasses históricos e percepções de diferença nos valores e crenças.

Por estar consciente da importância das relações, esta equipe de profissionais pode orientar a gestão sistêmica e eficaz, trabalhando em colaboração para um entendimento comum de como os vários sistemas interagem.

Assim, a família empresária é orientada sobre as deficiências, oportunidades e riscos que nortearão suas ações futuras e que ajudarão a dirimir os conflitos. Por exemplo, quando uma irmã, com baixa tolerância para o risco, aprender mais sobre o mercado e as finanças da empresa, poderá se tornar mais capaz de gerir seus medos e, portanto, parar de relutar diante das tentativas de um irmão para expandir a empresa, apoiando assim as metas de crescimento.

Conclusão

A complexidade do ser humano, junto com a dinâmica familiar entrelaçada à organização é, sem dúvida, um campo fértil para desavenças. A boa notícia é que pode-se contar com poderosas possibilidades de intervenção para lidar com estas questões.

Seja no papel de mediador, facilitador, *coach* ou consultor, é vital combinar a abordagem e o foco do trabalho. Em todos estes papéis, a transparência é um pilar importante a ser exercido pelo profissional. Compreender a natureza sistêmica dos conflitos na empresa familiar leva a abordagens que melhoram as habilidades individuais de seus membros e outros interessados. Também fortalece os processos, as políticas e acordos da organização. O resultado é uma família e uma empresa sustentáveis e mais resilientes. O mais importante é querer tomar uma atitude!

Referência Bibliográfica

GERSICK , Kelin; DAVIS, John; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração – ciclos de vida nas empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Bibliografia Adicional

KIGNEL, Luiz; WERNER, René. *E Deus criou a empresa familiar*. São Paulo: Integrare, 2007.

NICHOLSON, Nigel; GRANT, Gordon. *Empresas familiares – seus conflitos clássicos e como lidar com eles*. São Paulo: Disal Editora, 2011.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta*. São Paulo: Agora, 2006.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. *Conversas difíceis*. Rio de Janeiro: Alegro, 2004.