

Mediação Empresarial- A força das reuniões privadas (Caucus)

Ivone Hiromi Takahashi Saraiva-Mediadora e Coach (*)



Abril 2019

Mediação Empresarial

A força das Reuniões Privadas (Caucus)

Esta narrativa refere-se a uma experiência de mediação de conflitos empresarial, onde foram feitas reuniões privadas (Caucus) com cada uma das Partes e que foram fundamentais para o sucesso da mediação.

O nome da empresa e das pessoas, localização e área da indústria em que a Empresa se insere foram ocultados, em obediência ao princípio da confidencialidade na Mediação.

Tratou-se de um conflito entre sócios dessa empresa familiar, onde os 4 sócios estavam em discussão permanente, há cerca de 1 ano, sobre o futuro da Empresa, com enorme desgaste emocional entre eles e que se estendeu para as famílias.

O sócio fundador da empresa, que aqui vamos dar o nome fictício de Francisco, tinha 40% de participação e seus dois filhos e uma filha, representada pelo marido, cada um com 20% de participação, detinham os restantes 60%.

O conflito explicitou-se em uma reunião semestral da empresa. Os resultados apresentados corroboraram o prejuízo crescente que a empresa vinha apresentando há 3 anos. Nessa reunião críticas e acusações foram feitas entre todos e os dois filhos apresentaram, inesperadamente, a proposta de vender a empresa.

Pelo relato do Francisco, sua primeira reação foi de recusar a proposta dos filhos. Ele se levantou, quase transtornado, e repetindo em voz alta que quem decidia os destinos da Empresa era ele, pois tinha sido seu fundador e quem, há quase 30 anos, dirigia a empresa.

Como reação ao seu comportamento e em um tom de voz ainda mais alto, foi a vez dos dois filhos se manifestarem, sendo que o filho mais velho, mais articulado, foi mais enfático, dizendo que a forma de gerir uma empresa requereria muito mais que ter sido seu fundador.

Foi nesse dia que Francisco nos contatou. Nós já tínhamos um conhecimento da Empresa, pelo fato de termos, em trabalho anterior, captado, com sucesso, recursos financeiros para a Empresa. O trabalho requereu a montagem de uma operação estruturada bastante complexa, o que me permitiu conhecer bem a Empresa e estabelecer uma relação de grande confiança com Francisco e com diversas pessoas da Empresa, inclusive o filho mais velho, que atuava como Diretor Financeiro.

Nessa ocasião, conversamos sobre o meu trabalho de mediação e senti que o Sr. Francisco ouviu atentamente meu relato, fazendo muitas perguntas.

Creio que foi essa relação de confiança, que aprofundamos nessa ocasião, e mais o fato termos sido bem-sucedidos na demanda da empresa para a captação de recursos, foram decisivos para a nossa contratação como mediadores.

Assim o pedido de mediação foi feito pelo Francisco com a concordância dos outros sócios.

A discussão sobre a minha proposta de trabalho foi relativamente fácil. Ela versava sobre uma cobrança por hora de trabalho, totalizando, em princípio 10 horas, podendo tempo ser estendido, caso necessário, e um bônus de sucesso, de valor fixo, caso o acordo fosse feito.

As reuniões de mediação foram feitas na Empresa em uma sala que servia para pequenos eventos, por solicitação dos mediadores, para retirar as pessoas do ambiente e demandas operacionais e familiares e pedimos expressamente que os telefones não fossem acessados. A sala era bem decorada e bastante acolhedora, com sofás bem dispostos e uma temperatura ambiente agradável, propícia à mediação .

Ao todo foram três reuniões de mediação, feitas em 3 dias. A primeira levou quase 4 horas. A segunda quase 7 horas e a última 5 horas. Esteve sempre presente o advogado da empresa, em que todos confiavam.

Descrevo agora o que aconteceu em cada reunião:

- 1) Primeira reunião: Após as apresentações de praxe, o mediador discorreu sobre os princípios da mediação:
 - a) Princípio da Confidencialidade: Tudo o que fosse falado nas sessões seria absolutamente sigiloso. Se as Partes quisessem falar eles estariam livres, mas o mediador guardaria total confidencialidade, conforme os códigos de ética do CONIMA e da FONAME, da Resolução CNJ 125 de 29.11.10, da Lei de Mediação 13.140 de 20.06.15.
 - b) Eventualmente, caso necessário ou solicitado, por uma das Partes ou pelo mediador, poderia haver reuniões privada (caucus), estendidas para cada uma das Partes, em separado, desde que com a anuência de todos.
 - c) Princípio da boa fé: tudo aquilo que fosse relatado seria verdadeiro ou seria o que realmente as Partes acreditavam;
 - d) Imparcialidade do mediador: o mediador não privilegiaria nenhuma das Partes, mantendo sempre a imparcialidade, inclusive no tempo de fala dedicado a cada uma das Partes;
 - e) Oralidade e informalidade: Não buscaríamos provas e todo o tempo não haveria nada escrito. O mediador não tomaria notas que pudessem posteriormente quebrar o princípio da confidencialidade;
 - f) Autonomia da vontade das partes: fundamental para o sucesso da mediação. Ali as Partes estavam de livre e espontânea vontade e ali ficariam sob essa condição;
 - g) Busca do consenso: por fim haveria uma preocupação da busca do consenso, de uma solução que agregasse as pessoas e todas saíssem atendidas nos seus interesses, sem prejuízo dos outros;

Após discorrer sobre esses princípios o mediador acordou com todos que a mediação seria feita sob algumas regras de convivência:

- a) quando uma pessoa falasse, os outros ouviriam e esperariam a sua vez de falar;
- b) Se buscaria manter um ambiente de cordialidade para que o diálogo fluísse;

Todos concordaram de imediato embora essas regras embora essa combinação tenha sido, inúmeras vezes, rompida pelo calor da discussão e pelas emoções envolvidas. Toda vez que isso acontecia, o mediador relembra o que havia sido combinado e a discussão cessava um pouco e retomávamos o ambiente de diálogo.

Com esses princípios estabelecidos demos curso à reunião.

Francisco tomou a palavra, sempre seguido de uma aprovação silenciosa do grupo que anuíva com a cabeça. Podemos sintetizar o seu relato assim:

A Empresa está passando por grandes dificuldades, apresentando prejuízo há três anos. O prejuízo vem de uma perda de competitividade, por conta da relativa obsolescência dos nossos equipamentos e a concorrência acirrada no setor. Temos também uma alta dívida tributária e uma bancária, sendo esta relativamente de menor valor. O que precisamos é investir um pouco mais para modernizar a fábrica e criar novos produtos, já que temos uma marca tradicional no mercado.

Em seguida vieram os relatos dos filhos assim sintetizados:

Concordamos parcialmente com os pontos apresentados. Entretanto há um problema de gestão muito grande. Os empregados são antigos e em número incompatível com o nosso atual tamanho e temos dificuldade sentimental em dispensá-los, e ainda eles têm um tratamento quase de família, não havendo cobranças adequadas. Francisco dá muito valor a esse tratamento quase familiar. O investimento em equipamentos será muito grande e não temos condições de fazê-lo sem nos sacrificarmos muito mais. Estamos sentindo que estamos empobrecendo ano a ano. As nossas retiradas têm diminuído drasticamente ao longo dos anos. Assim queremos vender a Empresa.

Esta reunião foi bastante tumultuada, todos querendo falar ao mesmo tempo, a despeito de terem concordado antes de sempre esperar cada um parar de falar.

Foram usadas diversas técnicas de mediação. O Parafraseio que consiste no mediador repetir as colocações feitas de modo negativo, desta vez de forma positiva para reduzir o respectivo impacto das colocações. Esta técnica foi utilizada mais de uma vez durante o relato dos filhos, que usavam palavras bem contundentes contra Francisco.

Usamos também a técnica do Resumo, que consiste em sumarizar o que foi dito e principalmente acordado, para todos tivessem o mesmo entendimento e ficassem na “mesma página”. Esse Resumo foi de grande valor, porque o entendimento uniforme de todos sobre um ponto colocado ou acordado era importante para avançarmos sem risco de retrocesso.

Usamos também outras técnicas importante como: (a) escuta ativa (entender o que foi dito e o que não foi dito-linguagem corporal, expressão facial, tom de voz, principalmente) e atenção às repercussões da fala de cada um nos demais; (b) perguntas abertas e circulares (para aprofundar e explorar os interesses e fazer as Parte se colocarem uma na posição do outro)

Nessas reuniões privadas, os objetivos (posições) de todos ficaram claros e entendemos que seria importante fazer reuniões privadas (caucos) com cada sócio para podermos explorar os reais interesses de cada um (sentimentos e emoções) que realmente possibilitariam avançar no processo de mediação.

Propusemos a realização das reuniões privadas que todos aceitaram e marcamos uma segunda sessão para daí a uma semana.

- 2) Segunda reunião: As reuniões começaram pontualmente às 9 horas. Nessas reuniões privadas os interesses reais afloraram.

Na sessão com Francisco, ele fez em um relato emocionado, enfatizando que não concordava com a venda da empresa, pois acreditava que ela poderia voltar a ser importante como no passado recente, que ele tinha orgulho do nome da empresa e que ele dizia ter grande valor de mercado, que queria investir em novos equipamentos e se fosse o caso, poderia até contratar uma pessoa de mercado para administrar a empresa. Ele também disse que desejava recuperar o papel respeitoso e preponderante de “condutor da

empresa” que sempre teve na empresa e na família. Achava que se simplesmente vendesse a empresa, tudo isso iria se perder. Ele não saberia como encarar os funcionários que tanto dependiam da empresa, mas, sobretudo, enfatizou que desejava acabar com a desagregação da família, que tanto o machucava.

Na vez do genro, ele falou pouco, mas disse que queria a recuperação da Empresa e reestabelecer a harmonia entre as famílias, protegendo a sua esposa e filhos e estava ao lado de Francisco por entender que eles tinham os mesmos interesses.

Depois passamos a dar voz aos 2 filhos. Pelo relato de cada um deles, com pequenas divergências, ambos tinham convicção de que queriam sair da administração da empresa, o que já vinham fazendo há algum tempo, pouco comparecendo à empresa e queriam vender a empresa ou pelo menos a parte deles. Um dos filhos relatou que gostaria de auferir um bom montante de recursos com a venda da Empresa para se dedicar a aumentar o negócio de importação e aconselhamento de vinhos, já em andamento. O outro não revelou se tinha um plano alternativo, mas queria também vender a empresa e sair da influência de Francisco que “queria comandar tudo”. Mas a surpresa foi que ambos disseram claramente, cada um ao seu modo, que mais que auferir os recursos da venda da empresa, não queriam colocar recursos adicionais para reforçar o caixa da empresa.

Acusações mútuas de descaso pelos interesses da Empresa, gestão ultrapassada, interferências nas famílias, principalmente do Francisco, que estavam prejudicando a harmonia de um dos casais, permearam as reuniões privadas. Porém a colocação transparente dos interesses de cada sócio, sem dúvida permitiu o entendimento das “dores” de cada um.

Durante os caucus o mediador sempre perguntou que parte dos relatos feitos poderia ser abertos aos outros. O curioso é que todos concordaram que tudo deveria ser aberto e testemunharam que essas reuniões tiveram o condão de eles externarem tudo o que realmente queriam, sem a preocupação de ser contido e pouco sincero.

Esta sessão durou 7 horas, com intervalo de almoço de 2 horas. Praticamente um hora para cada Parte.

Assim, interrompemos a sessão e todos solicitaram que a próxima sessão deveria ser no dia seguinte, para não perder o ambiente de alívio que todos estavam experimentando.

Instruímos todos que a próxima sessão seria então conjunta, tentando convergir para um entendimento que possibilitasse um acordo.

- 3) Terceira reunião: No dia seguinte fizemos a terceira e última reunião de mediação, dessa vez de novo com todos os sócios. Nesta reunião, com o consentimento de cada sócio, pudemos revelar alguns pontos importantes das reuniões privadas, particularmente os reais interesses de cada sócio. Sentimos então uma mudança nos comportamentos dos sócios, mas principalmente de Francisco. Ele compreendeu que aceitar a venda da participação dos filhos era a condição para se superar o conflito e as discussões nas famílias. Auxiliado por nós, o Francisco tomou a iniciativa e começou a falar de algumas providências e alternativas que poderiam ser tomadas e aí todos se propuseram a discutir menos apaixonadamente o conflito, principalmente ao ouvirem de Francisco que ele aceitava a venda da participação dos filhos. Passamos então para a criação de opções que são o momento de pensar, sem ter ainda a preocupação de encontrar as soluções, as alternativas possíveis para o conflito em questão. No início, por não terem o hábito de fazer *brain storm* as Partes estavam muito tímidas para apresentar alternativas. Porém, pouco a pouco começaram a aparecer diversos caminhos, que foram inúmeros, alguns inusitados como doar a empresa para os empregados ou ir a mercado para fazer um IPO (Initial Public Offer), mesmo a empresa não estando com a menor condição de tomar essa medida naquele momento.

Esse momento de criar opções foi muito rico e aproximou as Partes que tiveram até momentos de grande descontração. Mas foi decisivo para começar a convergir para ações bem factíveis.

Ao final foi possível acordar que:

- a) Os filhos sairiam imediatamente do dia a dia da empresa, deixando de retirar o pró-labore;
- b) A partir daquele instante os sócios restantes fariam a gestão da Empresa e iriam arcar com os prejuízos. Esses valores seriam reembolsados na ocasião da venda da empresa;
- c) Concordavam em contratar uma avaliação da empresa e da marca. Baseados nesse valor os sócios restantes comprariam a parte deles ou por este preço venderiam a terceiros a sua parte.
- d) A decisão de compra pelos atuais sócios seria tomada em até 6 meses. Caso eles não pudessem comprar a empresa contratariam, em até 1 mês após os 6 meses, uma empresa para procurar um sócio para a Empresa;
- e) Sobre a questão da marca, a decisão ficou para depois. Eles não tinham clareza sobre esse ponto, mas todos queriam participar, se houvesse essa possibilidade.

Esse Acordo foi redigido com a ajuda preciosa do advogado e a nossa convicção foi que somente após os caucus, quando cada um expôs os seus reais interesses e eles tiveram clareza das “dores” de cada um, puderam caminhar para o Acordo. Todos concordaram que não seria preciso homologar o Acordo na justiça, pois o comprometimento de todos com o que ficou decidido era visível.

Esta sessão durou quase cinco horas, mas ao final, foi emocionante testemunhar o abraço recíproco dos sócios e a visível satisfação do Francisco.

Finalizando, para escrever este artigo, fizemos um feed back de como estaria o cumprimento do acordo com o Francisco e abaixo relatamos o que vimos e ouvimos e as nossas conclusões:

- a) A saída dos filhos se deu quase imediatamente após o Acordo ser assinado;
- b) A empresa contratou uma pessoa indicada pelo advogado, que vem se mostrando muito eficiente e que tem feito algumas modificações relevantes na forma de gerir a empresa, tais como: instaurar um sistema SAP, reduzir gradualmente a mão de obra ao mesmo tempo em que iniciou um programa de treinamento para as pessoas da produção, criou um programa gradativo de modernização da fábrica e vem renegociando as dívidas bancárias e com fornecedores que, pela nova forma de gestão da empresa, mostraram-se abertos à negociação;
- c) Os filhos concordaram em esperar mais tempo, que os iniciais 6 meses, para fazer a avaliação da empresa para a venda, já que poderia alcançar valores mais altos e possibilitasse a respectiva venda em condições mais vantajosas;

Mas o melhor dos resultados foi o que o Francisco relatou com um sorriso enorme: o diálogo na família vinha sendo restaurado, a sua posição de destaque na cidade e na família tinha sido mantida, e ele sentia que agora a relação familiar estava se equilibrando.

Estramos seguros em destacar aqui que a mediação foi exitosa porque se chegou a um acordo que satisfaz a todos e retomou o diálogo entre as Partes, ressaltando que dois fatores foram decisivos no sucesso dessa mediação: a realização dos caucus e a confiança estabelecida entre as Partes e o mediador.

(*) Economista, pós-graduada em Planejamento Global no ILPES/CEPAL, Santiago do Chile, com MBA Executivo e MBA de Marketing no COPPEAD/UFRJ e formação em: Governança Corporativa na FDC, em Coaching nos ICI-Integrated Coaching Institute e no IMR-Coaching & Development/ Erickson College International, em Mediação Extrajudicial e Judicial e Arbitragem nos: IMAB, TASP, ALGI Mediação, Mediaras-Mediação Privada/ICFML e na Câmara de Comercio França-Brasil/Centre de Mediation et Arbitrage de Paris e é Mediadora Internacional certificada pelo ICFML-IMI.

Trabalhou durante 25 anos no BNDES onde, entre outras funções, foi Superintendente da área de Infraestrutura e Diretora da FINAME.

Posteriormente foi CEO do Grupo Schahin e em seguida CEO do Grupo PEM SETAL.

Atuou por 6 anos na Diretoria e no Conselho Estratégico da Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústria de Base - ABDIB.

Fundou em 2007 a empresa Double Energy do Brasil, onde atuou por mais de 10 anos na captação de recursos com foco em empresas dos setores de infraestrutura e Indústria.

Atualmente é Sócio Diretor da Liver Consultoria e Participações atuando na captação de recursos. Atua também como: Consultora da CVM-Comissão de Valores Mobiliários, Coach profissional e Mediadora das Câmaras de Mediação Arbitragem da FGV, do Instituto de Engenharia, do IMAB e como Mediadora AD Hoc.