

RESILIÊNCIA FAMILIAR NOS TEMPOS DE CORONA

John A. Davis, Cambridge Institute for Family Enterprise

CAMBRIDGE
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

A crise da Covid-19 é um momento em que você deve avaliar a resiliência de sua família - e aumentá-la. O objetivo de uma empresa familiar é não apenas lidar com a adversidade, mas também se fortalecer como resultado dela. Aqui estão algumas maneiras de consegui-lo.

A pandemia da Covid-19 é um evento enorme e transformador que desafia severamente todos os aspectos de nossas sociedades, todos os níveis de nossos governos e todos os setores de nossas economias. Essa pandemia é um choque desorientador e fortemente sentido pelo nosso sistema nervoso coletivo – um caso exemplar de uma grande crise e retrocesso. As perturbações da saúde, da sociedade e da economia dessa disrupção rondarão o mundo pelo resto deste ano e também no próximo. Os custos humanos, econômicos e sociais da pandemia são impressionantes, e o impacto total ainda está sendo imaginado. Algumas empresas prosperarão durante este período, mas a maioria lutará e nenhuma economia será poupada.

Qual será o impacto desta crise nas famílias empresárias?

HÁ DOIS POSSÍVEIS RESULTADOS PARA AS FAMÍLIAS

A adversidade e a crise podem levar uma família e sua empresa ao declínio ou à renovação e regeneração. Pode tomar qualquer um dos caminhos.

Para quem não é resiliente, é provável que uma crise ou adversidade prolongada divida os familiares, prejudique o funcionamento da família e a tomada de decisões, crie divisões

* Com um gesto de agradecimento a Gabriel García Márquez e seu clássico literário, O Amor nos Tempos de Cólera.

García Márquez nos ensina todo o valor da persistência e resiliência.

duradouras e destrua valor.

Para os resilientes, as adversidades costumam unir os membros da família, despertar coisas que precisam mudar, motivar mais atenção a relacionamentos e atividades significativas, trazer inovação aos sistemas e levar à reinvenção e criação de valor.

Famílias frente à adversidade e crise: dois possíveis caminhos



CAUSAS DE DESCARRILAMENTO FAMILIAR

É fácil entender como situações de crise ou períodos de adversidade prolongada podem causar dificuldades à famílias e outros grupos. Situações de crise, como a que estamos vivenciando agora, podem facilmente produzir estes resultados:

Os membros da família podem se sentir consideravelmente ansiosos por suas circunstâncias.

É necessário um pouco de ansiedade para responder bem aos problemas, mas muita ansiedade nos paralisa ou nos torna agressivos. Altos níveis de ansiedade geralmente levam a reações emocionais e comportamentos de autoproteção, e são frequentemente associados à condutas como perda de confiança, fuga dos problemas, se apressar e manter-se ocupado sem endereçar os problemas críticos, e busca de soluções mágicas, enquanto tendem a ver um leque mais restrito de alternativas. Se você observar esses comportamentos, seu papel como líder é abordá-

los com calma: tranquilize os membros do grupo de que esses comportamentos são compreensíveis, mas não úteis ou aceitáveis e reoriente os membros da família para que juntos resolvam problemas específicos.

Os membros da família podem sofrer perdas e, compreensivelmente, temer sofrer ainda mais.

As pessoas estão passando por uma série de perdas nesta crise - a perda de entes queridos é a mais profunda, mas não é a única: perdas financeiras, perdas de emprego e renda, perda de oportunidades, perda de interação social, perda de normalidade, perda de previsibilidade, perda de controle. Perdas durante este período adverso podem levar à tona questões antigas que não podem mais ser ignoradas. (Nos bons tempos, alguns problemas podem ser encobertos com dinheiro.)

As crises normalmente trazem novos problemas com os quais talvez não estamos familiarizados ou não nos sentimos capazes de resolver.

A combinação de questões antigas e novas pode levar os membros da família a sentir perda de controle, resultando na tendência de culpar os outros. Isso leva a conflitos, ao invés de trabalho em conjunto.

O DETERMINANTE PRINCIPAL É A RESILIÊNCIA

O principal determinante do declínio ou regeneração (além de forças externas e sorte) é a presença ou não de resiliência em um grupo.

Resiliência é a capacidade de um indivíduo ou grupo passar e se recuperar bem de adversidades prolongadas, contratempos importantes ou crises. A resiliência é construída por meio de recursos adequados, estruturas úteis de apoio e de tomada de decisões, e liderança confiável. Pense na resiliência como um depósito desses três tipos de ingredientes:

Recursos

- recursos materiais para ajudar a lidar com as perdas e manter a estabilidade
- habilidades que são úteis durante uma crise ou um período de adversidade prolongada (por exemplo: compostura, coragem e perseverança)
- experiência em resolver problemas difíceis, mantendo os membros do seu grupo unidos
- aliados, conselheiros e amigos que lhe ajudarão durante uma crise
- um forte senso de propósito, confiança e orgulho em sua família

- força de vontade e senso de esperança para superar as adversidades, se recuperar e seguir em frente novamente
- união dos membros da família, especialmente sob pressão e condições de privação
- familiares que cuidam uns dos outros, incentivam e ajudam a lidar com a perda

Liderança

- liderança confiável e capaz de tomar decisões sábias, justas e difíceis
- um líder que concentra nossa atenção nas ações necessárias e incentiva a colaboração na resolução de problemas
- um líder que transmite esperança e propósito (por que é importante superar esse momento?)

Estruturas: Papéis, Fóruns, Acordos e Processos Decisórios

- papéis claros para quem decide, quem é consultado e quem é informado das principais informações
- fóruns (como Conselhos de Administração, Conselhos de Família, Conselhos de Sócios) em que os grupos tenham importantes conversas e tomem decisões importantes
- regras, princípios e processos decisórios que ajudam a alcançar o consenso na tomada de decisões difíceis
- acordos de sócios e políticas familiares que ajudam a manter a estabilidade do grupo em tempos difíceis

>> Convido você a fazer uma avaliação rápida da presença de cada um desses ingredientes da resiliência em sua família e em sua empresa familiar.

Cada um desses ingredientes da resiliência diminui a ansiedade em momentos estressantes, incentiva a colaboração e permite focar em problemas importantes a serem resolvidos. Atravessar uma crise com sucesso exige trabalhar esses ingredientes em conjunto para superar as dificuldades e se recuperar.

Idealmente, você deve fortalecer o maior número possível desses fatores antes de uma crise e estar pronto para re-energizar qualquer um desses que venha a enfraquecer em tempos adversos. O elo mais fraco do nosso arsenal (por exemplo, a confiança em outros membros da família) pode ficar sobrecarregado e desgastar-se em tempos difíceis, além de afetar outros fatores (como a unidade familiar e nossos recursos materiais), o que

pode estressar ainda mais o sistema e eventualmente nos derrubar. As falhas do sistema são geralmente o resultado da cascata e o conjunto de falhas menores.

A RESILIÊNCIA É NECESSÁRIA HOJE MAIS DO QUE NUNCA

Por volta de 2000, entramos em uma nova era, que está introduzindo transformações mais frequentes e voláteis em indústrias, sociedades, empresas e famílias. É comum descrever o ambiente de hoje, emprestando do jargão militar, como VUCA: Volátil, Incerto (*Uncertain*), Complexo e Ambíguo.

As rápidas evoluções tecnológicas, juntamente com o aumento da globalização, mudaram a forma como comércio é feito. As indústrias estão mudando, amadurecendo e desaparecendo muito mais rapidamente. A sociedade está passando por alterações como aumento da diversidade, aumento da transparência, maior conexão digital e mais rupturas políticas e tensões sociais. Os avanços científicos estão aumentando a expectativa de vida humana e mudando as antigas limitações genéticas. As próprias famílias empresárias estão se transformando, se tornando mais diversas, mais dispersas geograficamente, mais internacionais e mais igualitárias. Os *Millennials* estão mudando a maneira como fazemos negócios, cuidamos do mundo e conduzimos nossas vidas. Adicione a isso o fato de que sociedade e empresas e famílias precisam lidar com disrupções periódicas e generalizadas, como a trágica pandemia da Covid-19.

Nessas condições, as empresas devem inovar constantemente, agir de modo disruptivo e ampliar a diversificação para se manterem vivas. As famílias por trás dessas empresas devem ser inovadoras, ágeis e resistentes.

Famílias e empresas resilientes que passarem pela crise do Coronavírus precisarão se preparar para as próximas disrupções, porque elas certamente chegarão. As empresas ouviram essa advertência por pelo menos uma década e, aquelas mais vanguardistas estão avaliando como podem se tornar mais resilientes e à prova de disrupções. Atualmente, boa parte do meu trabalho é ajudar empresas familiares,

FUNDAMENTOS PARA O SUCESSO EMPRESARIAL A LONGO PRAZO DA FAMÍLIA



family offices e suas famílias acionistas se tornarem melhor preparados para esta nova era, incluindo ficando mais resiliente.

PORQUE RESILIÊNCIA FAMILIAR?

Definitivamente, precisamos construir a resiliência de famílias empresárias por trás de empresas familiares e family offices. A família é o alicerce para uma empresa familiar - ainda mais fundamental do que os familiares acionistas.

A capacidade de uma empresa familiar de permanecer no longo prazo depende muito da capacidade da família em:

- manter-se unida, decisiva e diligentes
- tomar decisões direcionais importantes para seus negócios e ativos
- desenvolver talento familiar suficiente para contribuir de formas importantes para a empresa familiar (por exemplo, acionistas, criadores de riqueza, membros do Conselho de Administração, membros da governança, e outros)
- apoiar o reinvestimento adequado na empresa

Se sua família não for resiliente, provavelmente prejudicará a resiliência do seu grupo de acionistas e posteriormente, a de sua empresa.

A boa notícia é que as famílias e empresas que conseguem atravessar com sucesso as mais sérias adversidades, provavelmente estarão melhor preparadas para a próxima disrupção. A confiança, juízo, habilidades, unidade e orgulho da família serão fortalecidas e incorporadas em sua memória, dando à família ou à empresa uma chance melhor de superar os próximos revés que enfrentarão.

AJUDE SUA FAMÍLIA A DESENVOLVER RESILIÊNCIA

Quão resistente é sua família? Como sua família lida com adversidades prolongadas, contratemplos ou crises? O que você está fazendo para ajudar sua família a aprender com esse período e aumentar suas capacidades?

A meta da sua família não deve ser apenas lidar com as adversidades, mas se fortalecer como resultado de tê-las enfrentado. O objetivo é que surjam fortalezas dessa luta.

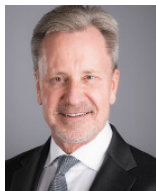
Como você consegue atingir isso? Uma família pode construir e reforçar a resiliência nos

tempos bons e também durante uma crise. Diante da crise atual, essas ações ajudarão:

1. Uma família se fortalece como uma unidade, juntando-se em direção a um objetivo comum, apoiando uns aos outros, e a solucionando problemas colaborativamente em tempos difíceis. Deixe desacordos anteriores de lado, não deixe que eles o dividam nesse período.
2. Os líderes da família precisam conduzir ativamente a família nessa crise: seja aberto com a família sobre os desafios que a família e sua empresa enfrentam, dê esperança que ambos empresa e família conseguirão superar esse fase, ajude a família a se focar em objetivos e ações concretas e enfatize a necessidade de confiança e colaboração.
3. Por mais que você precise de um desempenho forte durante esse período, enfatize a importância de se comportar de acordo com os principais valores da família. Uma família terá orgulho não apenas porque sobreviveu à crise, mas porque sobreviveu à crise mantendo seus valores.
4. As famílias precisam saber o que, além de preservar o seu patrimônio, elas devem tentar realizar nesta crise. Defina o que sua família deseja proteger e quais são seus grandes objetivos. Esteja aberto neste momento para redefinir o que é sucesso para sua família.
5. Elogie o trabalho em equipe e apoie a colaboração entre os membros da família. Confronte qualquer tentativa para obter vantagem política da crise para uma facção ou outra na família.
6. Seja um modelo para as gerações futuras. Um indivíduo, uma geração da família ou a família inteira podem ser um bom modelo para as gerações futuras no que diz respeito à superação de crise. A resiliência é transmitida através das gerações, não apenas através do sucesso recuperando da adversidade, mas também através de exemplos. Você aprende com modelos que agiram bravamente em períodos de crise; eles se tornam memórias que você lembrará quando você estiver enfrentando desafios futuros.

A RESILIÊNCIA SE CONSTRÓI

A superação de situações difíceis em família ajuda a criar confiança, orgulho, relacionamentos, unidade e habilidades para enfrentar novos desafios e se recuperar a da próxima crise. A resiliência se baseia em si mesma. É um ciclo virtuoso.



PROFESSOR JOHN A. DAVIS

Founder and Chairman, Cambridge Family Enterprise Group;
Senior Lecturer and Faculty Director, Family Enterprise Programs,
MIT Sloan School of Management

John A. Davis é pioneiro e autoridade mundialmente reconhecido em assuntos acerca de empresas familiares, riqueza familiar e *family offices*. Ele é pesquisador, educador, autor, arquiteto das estruturas conceituais mais impactantes da área e consultor de famílias líderes em todo o mundo. Ele lidera os programas de empresas familiares no MIT Sloan. Para acompanhar seus textos e palestras, visite johndavis.com e o Twitter @ProfJohnDavis.

AVALIAÇÃO E FORTALECIMENTO DA RESILIÊNCIA

Avalie a resiliência da sua família

- ✓ Como sua família lida com as adversidades?
- ✓ Quais dos ingredientes da resiliência são abundantes em sua família? Como você os está reforçando?
- ✓ Quais dos ingredientes da resiliência são escassos em sua família? Como essa crise pode agravar suas fraquezas?

Fortaleça a resiliência de sua família

- ✓ Quais ingredientes da resiliência sua família pode tentar desenvolver durante a crise?
- ✓ Como você pode organizar sua família para se reunir nesta crise?
- ✓ Como os líderes da família estão guiando e ajudando a família a focar na superação da crise?
- ✓ Quais dos principais valores da sua família você está demonstrando e reforçando na sua resposta à crise?
- ✓ Quais são os grandes objetivos da sua família a serem alcançados nesta crise? Você está discutindo esses objetivos em família?
- ✓ Quão bem seus familiares estão apoiando e defendendo uns aos outros e colaborando construtivamente para resolver problemas?
- ✓ Você está criando exemplos para as gerações futuras para que possam aprender a navegar uma crise e se recuperar dela?
- ✓ A geração sênior da sua família está conversando com a próxima geração sobre como eles estão se aproximando da crise e o que é preciso para passar por período difíceis?