

Construindo um Brasil líder

Família e empresa andam juntas na vida dos empresários brasileiros – como em todo mundo – principalmente em alguns países da Europa. Não obstante a proximidade e o entrelaçamento de interesses, as duas – família e empresa – possuem lógicas completamente diferentes.

Um dos grandes desafios de todo empresário é conseguir efetivar seu sucesso na continuidade de sua obra.

O nosso empresário geralmente é alguém que iniciou sua empresa porque lhe agradava fazer, construir. Eventualmente reconheceu e usou uma oportunidade de mercado, e se ela não existia, construiu-a. Partiu do nada, ou de pouco, talvez tinha somente a si mesmo, ou, o mais 'rico' tinha o apoio de alguém que acreditou nele. O fato é que construiu uma empresa, uma obra, um espaço social, credibilidade, resultado. Hoje tem um 'corpo econômico', um 'corpo social'. Durante este percurso, quantas vicissitudes, quantas incertezas, podemos imaginar que o sono em certos momentos era uma vaga lembrança, por excesso de trabalho ou pela falta dele. Mas as conquistas também apareciam e não poucas, com certeza! Quantos momentos poderiam ser definidos: 'pitorescos', tragicômicos e 'por um triz'. Enfim, este nosso empresário, talvez tenha tido que começar tudo de novo, por ter jogado uma carta errada em hora errada. Mas realizou sua trajetória, fez sua história. Eram outros tempos! Sempre houve 'outros tempos', de Júlio César a Agnelli, do Visconde de Mauá aos nossos dias.

O sucessor é uma figura ambivalente. O que significa? Pode ser alguém inteligente, que nutre certa admiração pelo seu antecessor, que procurou formar-se adequadamente para assumir com mérito a condução da nau, quando o experiente capitão soltar a mão do timão. Também pode ser alguém que foi 'jogado aí', pois é natural que, como herdeiro deva assumir a condução dos negócios, independentemente de amar àquela obra ou não. No primeiro caso, pelo menos se organizou racionalmente uma passagem, procurando manter a lógica do mundo dos negócios, da competência empresarial. No segundo, temos uma lógica de ordem biológica, o primado da genética. Tanto um como outro método é relativo para garantir o sucesso da transição e o crescimento posterior da empresa. Mas se isto é verdade, qual



VERA RODEGHERI, É DIRETORA DA AZIONE CONSULTORIA

é o fator determinante que garantirá o sucesso ou promoverá o fracasso na transição de uma geração a outra no comando de uma empresa? É a psicologia do novo líder, ou do 'aprendiz líder'. O que significa isso? Seria como ele vai ser classificado dentro dos quadrantes e parâmetros dos atuais testes que classificam as características de personalidade e de liderança? Não, estes são instrumentos de mensuração, tanto válidos quanto relativos.

A competência em dar continuidade à obra de seu antecessor depende fundamentalmente de dois fatores: primeiro é necessário um potencial inato, uma capacidade de inteligência, de amor, de ambição, de horizonte a realizar. É necessário possuir uma urgência de respostas que entra no mundo das causas, uma capacidade de transcendência ao fator biológico e necessidade de realização superior. Depois, além da preparação técnica – porque o mundo do business não pertence aos despreparados implumes – é necessário verificar quanto o sucessor soube relativizar os estereótipos

familiares que o definiram desde a infância naquele contexto afetivo. Ou seja, quanto ele consegue separar a lógica da família da lógica da empresa e ser fiel à inteligência do business quando entra no mundo profissional e de liderança.

A família pode perdoar todas nossas infantilidades, porque ela mesma as gera e alimenta. A família pode perdoar nossas fraquezas, porque nos conheceu pequeninos, pode perdoar nossa ignorância frente ao mundo, também nossas mentiras e preguiças. Ah! E também as nossas necessidades de vingança, os nossos rancores por termos sido preteridos na hora da sobremesa, porque eventualmente papai dava preferência afetiva a nosso irmão ou irmã. Ou talvez, porque mamãe sempre servia por primeiro a mim então devo ser sempre o primeiro e único sem fazer nenhum esforço. Ou então: já que papai deixou mamãe..., ou, mamãe não entendeu papai..., e assim por diante. Também é clássica a luta entre primogênito e secundogênito – se alguém lembra de Caim e Abel. Este estereótipo continua presente no inconsciente (talvez nem tanto) dos modelos de relacionamento afetivo-familiar, mas é um estereótipo, um modelo, não reflete a real inteligência nem do primeiro, nem do segundo, que frente à vida são sempre únicos. Também, dentro da família existe a luta entre os sexos, o privilégio de uns e o desconforto de outros. Em resumo, a família é um grande bem que nos dá a possibilidade de existirmos em uma sociedade, nos protege, nos ensina, nos nutre de bons valores, mas também nos vicia em modelos infantis que não são

funcionais quando se entra na lógica dos business. Aqui são necessárias outras regras, pois o jogo é outro. Então, este sucessor que assume o comando de um vultoso espaço de dinheiro e poder, quanto foi capaz de sair das fraldas psicológicas? Quanto conhece a si mesmo? Quanto é realmente prepotente e capaz, ou somente pretensioso de ação? Em todo o contexto mundial estes estereótipos se repetem. Durante nossa experiência em Consultoria

QUAL É O FATOR DETERMINANTE QUE GARANTIRÁ O SUCESSO OU PROMOVERÁ O FRACASSO NA TRANSIÇÃO DE UMA GERAÇÃO A OUTRA NO COMANDO DE UMA EMPRESA?

Empresarial, observamos que o fator determinante do sucesso ou fracasso, nunca é externo – as variações cambiais, as mudanças no mercado, a instabilidade para investimentos, a prioridade dos investidores, etc. – mas é sempre interno, é uma questão de psicologia. Como mencionamos acima: 'eventualmente este empresário teve que começar tudo de novo, porque jogou uma carta errada na hora errada...'. Ou seja, a decisão de jogar a carta assim, foi dele e somente dele. Podemos também supor que ele tenha sido influenciado por opiniões externas, mas um líder sabe – e se não sabia passa à saber depois que erra – que a sua intuição é infalível e dentro do jogo, cada momento é definitivo.

A empresa é um espaço de inteligência volátil, cada momento é único e pode ser a ocasião para girar em consolidação, expansão e crescimento ou entrar no redemoinho do naufrágio mortal.

O empresário, quando na lucidez de sua inteligência original, possui clara e distinta a percepção de cada momento e sua bússola interior – associada ao conhecimento externo e tácito – gira o timão na direção da rota vencedora, seja para sair da tempestade como para navegar ganhando novos mares.

O sucessor deve aprender a relativizar todo o mundo afetivo infantil e compreender a lógica do seu projeto de inteligência individual, do sábio interior, pois somente assim, quando estiver só em alto mar, saberá a quem consultar, seguindo rota segura.

É necessário, portanto, que o novo empresário brasileiro adquira uma nova racionalidade capaz de abarcar a dimensão do novo espaço conquistado, pois o capital, para ser mantido e aumentado, exige uma capacidade de inteligência e precisão proporcional de seu condutor. Caso se possua a premissa – o potencial de inteligência – o restante pode-se construir. ▀