

Stephen Charles Kanitz
Professor Livre Docente do
Departamento de Contabilidade
e Atuária da FEA-USP
Lilian Maria Kanitz
(PUC - SP)

A RELAÇÃO PAI E FILHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

33

"Pai, deixe-me brincar
Com empresas de minha criação
Não me forces a tocar a sua empresa
Pois seria a nossa destruição."
(Anônimo)

"De pai para filho" é um lema cada vez mais difícil de se manter hoje em dia. As forças que existem para impedir a continuidade da empresa na família são inúmeras, e poucas serão as empresas que poderão manter esse lema e, ao mesmo tempo, crescer como uma empresa sadia.

Isto não quer dizer que a empresa familiar é uma instituição fadada à extinção. A proliferação de fontes de capital e financiamento tem auxiliado, como nunca, a criação de novas empresas no Brasil. Mas os novos empresários deverão ler este artigo a fim de não se desiludirem com os filhos que lhes seguirão. Na empresa a relação pai-filho é fundamental para a explicação do problema.

As relações entre pais e filhos já são complexas hoje em dia no contexto normal. Os filhos de hoje são mais bem informados, possuem uma maior gama de relações com outros adultos e, via de regra, são mais maduros. Os pais de hoje provêm de

uma educação rígida, de um mundo em rápida mutação e de uma sociedade ocidental que não respeita os idosos como as culturas orientais. Se reduzir o "generation gap" já é difícil nestas condições, imaginem introduzir mais uma variável nessa relação: a de subordinado-patrão.

As forças que interagem contra uma relação adequada entre pai e filho são complexas. A literatura da relação pai e filho é vastíssima; a psicologia analítica está quase que exclusivamente baseada nela. Vamos restringir a três conceitos interessantes:

34

1. Aspirações do pai com relação ao próprio ser.
2. Aspirações do pai com relação ao filho.
3. Aspirações do filho com relação ao próprio ser.

Aspirações do pai com relação ao próprio ser

A imagem que um pai faz de suas aspirações é denominada seu Ego Ideal. Considerando a força de vontade do pai em montar um empreendimento, é razoável se supor que o pai possui um Ego Ideal bem formado. Ele sabe o que quer e seu desejo de chegar lá é bem forte. Tanto é que conseguiu.

Pouco tem sido pesquisado sobre a

constituição psíquica do empresário em geral. Definí-lo como um perseguidor do vil metal é uma explicação simples demais, da mesma forma que o são outras definições unidimensionais.

O empresário é, por excelência, um indivíduo que possui metas elevadas. Ele está constantemente redefinindo o seu ideal, colocando-o a níveis cada vez mais altos que então tenta alcançar (afinal, se você tivesse 25 milhões de cruzeiros, você se aposentaria numa ilha em Angra dos Reis ou arriscaria tudo para tentar conseguir 50 milhões?. O indivíduo que opta pela segunda alternativa deve ter alguma outra motivação bastante forte que poucos entendem. Essa é uma explicação para o fato de capitães de indústria terem tanta dificuldade em se aposentarem. Isto significaria admitir derrota.

Erick Erikson possui um modelo de desenvolvimento psico-social bem mais completo do que o de Freud. Um dos estágios de desenvolvimento de interesse para nós é o denominado de Integridade versus Desespero. É justamente o último estágio. Com a conscientização de que o fim da vida está próximo, ou o indivíduo se sente íntegro, isto é, sente que sua vida foi boa e bem aproveitada ou então se desespera. Se ele se desespera é porque a esta

altura percebe que a vida que lhe resta é pouca para fazer grandes realizações.

O empresário que se aposenta e vai viver numa casa de campo resolveu esse estágio plenamente. Está disposto a viver o resto de seus dias calmamente, cômico de que pode esperar a morte sem medo. Por outro lado, um empresário que decide, aos 78 anos, iniciar um novo e vultoso empreendimento está em perigo, bem como sua empresa, pois suas faculdades mentais e físicas estão lentamente se deteriorando, a sua vivacidade não é a mesma de antes. Seus métodos de administração são antigos. E se ele dependia deste empreendimento para, finalmente, justificar sua existência, há uma grande probabilidade de que morra como um homem psicologicamente fracassado.

Resolver o conflito Integridade X Desespero não é fácil. Alguns Empresários são obrigados a enfrentá-lo por lei. Outros são "aposentados" pelo Conselho de Administração.

Aposentadoria por idade é permitida aos 65 anos e em muitas empresas os colegas, os interesses e a política a tornam compulsória. Mas numa empresa familiar quem é que vai recomendar o pai a se aposentar? O filho? Nunca. Ele já ouviu

milhões de vezes que a empresa é a vida do velho, e sabe que isto significaria a morte do pai. Pelo menos é o que dizem. E assim "papai" continua. Pior para o filho. Pior para ele. Ele nunca chega a enfrentar o conflito Integridade X Desespero. Ele nunca procura um "hobbie", umas boas férias, nem outros interesses. E se o desespero chega, ele naturalmente reduzirá cada vez mais as chances de aposentadoria. Aí é horrível.

O pai-patrão se torna ultra-autocrático, especialmente em relação ao subordinado filho. Megalomania é comum.

Um construtor de São Paulo confrontado com este conflito decidiu construir um conjunto de edifícios que despertaria "inveja" ao Portal do Morumbi. E nesta cartada lá se vai a fortuna da família e, às vezes, a empresa. Em outra empresa, uma malharia, um filho reclama que "papai" tem uma tremenda necessidade de sentir-se importante. Rouba idéias do filho sem reconhecer o fato, elimina o filho das decisões da empresa, reduz o campo de atribuições do filho, etc. ... O filho é percebido agora pelo pai como uma grande ameaça: sinal de desespero.

Não há nada mais triste do que uma velhice confusa e sofrida. E isto de-

teriora seriamente a relação pai-filho. Erros são constantemente atribuídos agora aos filhos, autoridade deixa de ser delegada e, muitas vezes, o pai reassume funções anteriormente delegadas. E a data da aposentadoria é constantemente reconsiderada e adiada. E a agonia do pai irá refletir seriamente no relacionamento inter-filhos. Onde existe mais de um filho trabalhando na empresa, sempre aparece, após a morte do pai, um sentimento de culpa, e cada um irá responsabilizar o outro pela infelicidade, em vida, do pai.

36 Mas, normalmente, o pai oculta seus sentimentos, como sempre o fez, dificultando a percepção do problema.

O que o filho pode fazer? Praticamente nada. O problema é de relacionamento do pai consigo mesmo. Mas nós podemos ficar atentos aos sinais que indicam a resolução satisfatória deste conflito. Alguns deles são:

1. Uma habilidade de falar do passado como sendo uma época feliz e válida.

2. Referências a si mesmo como tendo conseguido o que queria, isto é, uma plena congruência entre o Ego Ideal e a percepção do próprio ser.

3. Habilidade de falar sobre o futuro da vida limitada sem remorso.

A ausência desses sinais é uma boa indicação para dar o fora. Especialmente se você for funcionário que nada tem a ver com a família e os seus problemas. Infelizmente um filho nem sempre tem esta opção e muitos outros terão que compartilhar do sofrimento do pai nesse conflito numa posição bastante incômoda - a de ser parcialmente responsável pela crise. Pouco tem sido escrito sobre esse assunto. É sintomático de uma cultura desenvolvimentista evitar comentário sobre a morte e a velhice. Mas continuarmos calados também não é uma atitude sensata.

Aspirações do pai com relação ao filho

A maioria dos pais deseja que seus filhos sejam mais bem sucedidos que eles mesmos. Desejar ao filho tudo que não se teve na infância e na juventude é um grande motivador do pai de família. Especialmente para a classe de empresários advindos de imigrantes que chegaram neste país praticamente "com uma mão na frente e outra atrás". Desejar o melhor para o filho muitas vezes é motivo para querer o filho fora da empresa familiar, especialmente quando esta é pequena. Numa pesquisa realizada entre fi-

lhos de empresários, constatou-se que esse desejo de melhoria era a principal razão pela qual a recusa de trabalhar na empresa familiar acabava sendo aceita com pouca relutância. Afinal, a empresa familiar era pequena e desejava para o filho uma vida melhor, geralmente através de uma profissão nobre como advocacia, medicina, etc. Entre os entrevistados muitos comentaram que o pai, certamente, nem permitiria que eles trabalhassem na empresa familiar. Para aqueles que seguiam a carreira de Administrador de Empresas, tornava-se óbvio, e também para os pais, que com esta carreira eles acabariam sendo treinados para empreendimentos muito maiores que a empresa familiar e assim abandonavam essa idéia.

Mas, nem sempre a solução é tão simples. Muitas vezes as aspirações do pai, com relação ao filho, são meras aspirações frustradas do próprio pai. "Eu nunca tive a oportunidade de fazer faculdade", e lá vai o filho fazer um curso qualquer, muitas vezes encontrando dificuldades, principalmente quando vindo de uma família sem tradição de estudo e escolaridade. Essa projeção dos desejos frustrados do pai complica, em muito, a situação tornando-a nebulosa, confusa, e dificultando o diálogo. Para o pai, o futuro do filho é muito importante e deve ser como ele quer, pois nisso reside

grande parte de sua própria realização pessoal. Permitir que o filho siga seus próprios desejos, um caminho com maior probabilidade de sucesso, é por demais ameaçador para o pai que carrega consigo algumas frustrações de seu passado.

O exemplo acima pode ser um tanto simplificado e o pai em questão um tanto insensível e pouco consciente de suas próprias motivações. Mas, o que invariavelmente ocorre (e isso com todo pai e não somente o pai empresário) é que nossas aspirações em relação a nossos filhos não são constantes e variam com o tempo. Para o pai empresário as aspirações para que o filho assuma um dia as rédeas da empresa familiar irão variar com o ritmo dos negócios. E isso é muito prejudicial para uma criança à procura de um modelo de identificação pessoal e que encontra nas atitudes do pai um modelo vacilante e inconstante.

Muitos empresários ficam, de fato, com a idéia de o filho, um dia, assumir ou não a direção da empresa. Isso especialmente nos momentos iniciais e difíceis da empresa e que, muitas vezes, coincidem com os anos iniciais de formação da criança. Ela vê os planos futuros de sua carreira na empresa variarem com as oscilações do negócio familiar.

É por isso que muitos filhos consideram a empresa familiar um negócio arriscado e que deve ser evitado, muito embora possa atingir, a certa altura, uma sólida posição econômico-financeira.

É curioso observar a escolha de carreiras profissionais de filhos de donos de empresas familiares. Muito embora pai e filho possam estar incertos em relação à época em que a sucessão na empresa se processará, raramente a escolha de profissão é feita numa área muito diversa daquela em que atua a empresa familiar, como Medicina, Veterinária, Biologia, etc. Normalmente a carreira profissional escolhida é Direito, Engenharia, Economia, etc., áreas que permitem uma carreira independente ao mesmo tempo que mantêm uma porta aberta para o ingresso na empresa familiar. Mas enquanto o pai acredita que com essa escolha ele mata dois coelhos com uma cajadada só, o filho, talvez sem saber, continua com uma confusão em relação ao futuro. Note-se que a profissão escolhida não é Administração de Empresas ou disciplina afim, uma carreira que mais ou menos define como sucessor do pai na empresa familiar, nem Medicina, que também define a não sucessão. Ficamos numa situação cômoda mas nebulosa que permite postergar o problema sucessório. E quando há o casamento, quase per-

feito, entre a profissão e as necessidades da empresa familiar, torna-se ainda mais difícil a decisão de abandoná-la.

Ser administrador numa empresa qualquer é bem menos interessante e remunerador do que ser administrador em sua própria empresa.

Aspirações do filho para consigo

O maior problema de um filho numa empresa familiar é o seu esforço e habilidade para alcançar uma identidade própria.

A maturação de uma identidade própria, por várias razões, é um progresso bem mais difícil para o membro de uma empresa familiar do que para outros indivíduos. Primeiramente, pela própria natureza e personalidade do pai empresário. Ele é um indivíduo difícil de se vencer num diálogo de homem para homem; consegue vencer toda e qualquer discussão, o que é frustrante para o filho e péssimo para a formação de um caráter forte e sólido. E tentar a discussão numa segunda rodada também trará um resultado negativo. O pai é um especialista e tem vários anos bem sucedidos em convencer outras pessoas a fazerem exatamente o que ele quer, e o pior - provavelmente o pai está com a razão em todas essas discussões.

Acontece que, contestar valores atuais faz parte da formação de um indivíduo em busca de uma identidade própria. O erro é a nossa interpretação desse comportamento. Ele é muito menos uma contestação do que uma experimentação com outros valores diferentes. Veste-se, por assim dizer, várias outras formas de se comportar, de encarar o mundo, etc., olha-se no espelho, provavelmente descobre-se que não fica bem, procura-se então outra vestimenta e, assim por diante, até encontrar, talvez, alguns anos mais tarde, uma identidade, uma vestimenta que lhe agrade. O jovem não está contestando, mas sim experimentando temporariamente. Somos nós, observadores do progresso, que rotulamos esse fato, injustamente, de "contestação", provocando uma desnecessária alienação do jovem e, muitas vezes, reforçando a idéia de contestação por nossa própria atitude.

Normalmente, terminada a fase de experimentação, vemos o jovem assumir padrões muito próximos aos do pai; aqueles mesmos padrões considerados pelo filho, não há muito tempo atrás, de burgueses, alienados, reacionários, etc.. Essa fase de experimentação seria muito mais rápida não fosse a natural ameaça que esse comportamento, tido como rebelde, traz aos pais e parentes.

Especialmente numa empresa familiar onde a rebeldia é encarada como extremamente perigosa aos interesses dos negócios da família, esse comportamento é imediatamente bloqueado e proibido pela família. Tanto isto é verdade, que existe uma notável diferença entre filhos primogênitos e filhos mais novos. Irmãos mais novos tendem a ser mais "rebeldes" que os primogênitos. Isto quer dizer que a família sentiu-se menos ameaçada com a rebeldia do mais novo. Permitiu-se a "excentricidade" do mais jovem mas nunca do primogênito. Este tende a ser mais enquadrado, mais em linha com o pensamento familiar e, geralmente, mais frustrado.

Portanto, é muito difícil para o filho experimentar o encontro com uma identidade própria. E quando não pode-se rebelar de forma ostensiva, o faz, muitas vezes, de forma passiva. Cooperar com relutância, faz tudo para que não dê certo, faz questão de ir mal nos estudos, etc., etc.

Um outro fator que dificulta a busca de uma identidade, de acordo com a opinião de vários entrevistados, é a relutância do pai em auxiliar o filho nessa procura. Segundo um entrevistado, ele se lembra de o pai haver comentado uma única vez "como o filho era valioso para a empresa". Enquanto que uma pro-

moção, numa empresa qualquer, seria recebida com orgulho paternal, numa empresa familiar a promoção dada ao filho é algo tirado do pai e é natural que o pai tenha sentimentos ambivalentes. Muitos filhos descobrem que uma promoção numa empresa familiar tem que ser conquistada a "unhas e dentes", após uma longa briga, e que geralmente o pai (ou ambos) saem perdendo, e este será o último a dar os parabéns.

40 Uma promoção no trabalho é um importante elemento na formação de uma identidade própria, uma importante conquista na área profissional, algo que recompensa os anos de estudo e cria um certo sentimento de orgulho próprio. Mas geralmente o filho de uma empresa familiar não tem essa satisfação. Quem vai acreditar que aquela promoção é merecida e foi conquistada pela capacidade e não pela paternidade? O filho de um famoso Ministro brasileiro confessou que somente estudando fora do país pôde sentir, pela primeira vez, que suas conquistas eram próprias. Ninguém, nos Estados Unidos, conhecia seu pai e dessa forma o seu sucesso não poderia ser atribuído a favoritismo. Ser filho do dono não é fácil numa empresa familiar. Muitos descobrem que nunca serão sócios do empreendimento, nem tampouco subordinados, mas sim,

eternos "filhos", uma posição, considerada por muitos, como bastante desconfortante.

Um outro fenômeno que poderá ou não ocorrer é o sentimento de profunda incapacidade do filho; à medida que ele percebe a natureza do problema, sente-se incapaz de fazer alguma coisa para solucioná-lo. Inicialmente ele tenta superar o próprio pai, mas logo percebe como isso é difícil. Primeiramente, porque o pai é um elemento forte, dinâmico, esperto, conhecedor das "manhas" do negócio, mais vivido, não permitindo qualquer movimento do filho nesse sentido. Isto cria a frustrante imagem de "nunca serei como meu pai" - frase provavelmente já dita a ele por inúmeras pessoas. Em segundo lugar, o próprio pai não o treinou da melhor forma para que pudesse ter alguma chance na disputa. Terceiro, superar o pai, ou mesmo tentar superar o pai, é "heresia" frontal contra a nossa cultura. Nessas condições, que chances tem o filho? Nenhuma. A outra alternativa é também frustrante. Não competir, abandonar tudo, virar padre, médico ou coisa parecida. Primeiramente, a família nunca iria permitir. "Será que você não pode esperar um pouquinho? Afinal, um dia tudo será seu". Além do mais, a perda do poder monetário age como uma forte barreira para o abandono. Cita-se como exem-

plo o caso em que o pai fez criar uma dependência monetária do filho em relação à empresa dando-lhe um cargo com um salário de CR\$ 100.000,00 por mês, o qual era rapidamente absorvido pelo padrão de vida do filho o que selava, em definitivo, qualquer tentativa e possibilidade de abandono.

Todos esses problemas pesam contra a empresa familiar e, portanto, contra 99% das empresas brasileiras. Isso não somente afeta a continui-

dade da empresa como aumenta o risco de crédito, de fornecimento de materiais, de estabilidade de emprego. Profissionalizar essas empresas não é a solução pois a maioria dos empresários entendem a profissionalização como enviar os seus filhos para as escolas de Administração. A solução reside no âmbito do relacionamento humano, nessas relações psicológicas que aqui apontamos, em que ambos, pai e filho, precisam refletir e devotar algum tempo e energia para resolver o problema.

BIBLIOGRAFIA

DONNELEY, Robert – "The Family Business" – Harvard Business Review, Julho/Agosto, 1964.

ERICKSON, Erik – "Identity and the Life Cycle – New York University Press, 1959.

ABSTRACT

Nynety nine percent of brazilian firms are family owned and administered have special problems not found in professionally administered firms. When father and son(s) work together they are influenced by a peculiar professional relationship

that tends to separate them with time. The power struggle is there but repressed and often it is the cause of the firms stagnation or failure. The article analyses from the psicological point of view the needs of both fathers and sons in family owned business.