

Valorizar
Talentos

Desenvolver
Líderes

Garantir
o Futuro

A SUCESSÃO NA ESTRATÉGIA DOS NEGÓCIOS

ROSA BERNHOEFT

Especialista em formação de líderes,
empresários e executivos


ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

SUMÁRIO

Prefácio	ix
Introdução	1
Parte 1	
Entendendo a Sucessão	3
Capítulo 1. A Sucessão como Processo.....	3
Capítulo 2. A Sucessão Está em Todos os Lugares.....	11
Parte 2	
Dois Tipos Especiais de Sucessão	17
Capítulo 3. A Empresa Estatal	17
Capítulo 4. A Empresa Familiar	25
Capítulo 5. A Sucessão na Empresa Familiar	31
Parte 3	
Procura-se um Novo Presidente!	61
Capítulo 6. Quando Morre um Presidente!.....	61
Capítulo 7. Desgaste Excessivo no Cargo.....	67
Capítulo 8. Missão Cumprida!	77
Capítulo 9. Transformações Profundas: Hora de Mudar	85

Parte 4

A Jornada do Líder	91
Capítulo 10. Formando Líderes.....	91
Capítulo 11. A Gestão de Diferentes Gerações na Empresa.....	115
Capítulo 12. O CEO e Seu Papel	123
Capítulo 13. Os Dilemas do CEO que Deixa a Organização.....	139
Capítulo 14. Os Dilemas da Ascensão à Posição de CEO	149
Capítulo 15. Exemplos Reais	159

Parte 5

O Processo de Sucessão: Antes, Durante e Depois	175
Capítulo 16. A Sucessão e Suas Muitas Variáveis	175
Capítulo 17. O Alto Executivo: Exercício do Cargo.....	185
Capítulo 18. Turbulências na Sucessão	195
Capítulo 19. A Sucessão e o Conselho de Administração	217
Capítulo 20. Do Day-to-Day ao Day-After	225

Parte 6

Gestão do Capital Humano na Empresa	245
Capítulo 21. Gestão do Capital Humano	245
Capítulo 22. Ferramentas para a Gestão do Capital Humano	265
Capítulo 23. Uma Proposta Metodológica para a Gestão do Capital Humano.....	283
Capítulo 24. Desenvolvimento de Executivos.....	299

Conclusão	321
------------------------	-----

Bibliografia Consultada	323
--------------------------------------	-----

Índice	339
---------------------	-----

PARTE 1

Entendendo a Sucessão

Capítulo 1

A Sucessão como Processo

ENTENDENDO AS ORIGENS DO TERMO

Começemos por lembrar que esse termo — sucessão — é originário do latim, mais especificamente do verbo *cedere*, que é acrescido do prefixo *sub*: *sub+cedere* (que, com o tempo, acabou sendo modificado para *succedere*). Isso quer simplesmente dizer: “vir depois”.

Ou seja, o conceito de sucessão, em qualquer situação em que seja empregado, remete-nos ao que “vem depois”, a algo que será de algum modo diferente daquilo que “existia antes”: algo acontece e altera a situação que antes vigorava.

SUCESSÃO NÃO É EVENTO, MAS PROCESSO

Uma *sucessão* não pode ser vista de modo tão estreito quanto é a descrição de um fato: “Fulano deixou o cargo, e Sicrano assumiu” é um relato pobre demais para descrever o que é relevante em uma sucessão. Esta sempre começa (por vezes imperceptivelmente) muito antes de ser identificado um fato concreto e específico que a possa descrever; e prossegue, adiante no tempo, muito além desse fato concreto, sem esgotar-se nele.

Ou seja, na verdade Fulano começou a deixar o cargo que ocupava *muito antes* de ter saído dele de forma definitiva; e Sicrano começou a ingressar nessa posição, anteriormente ocupada por Fulano, *muito antes* de a substituição em si ter aconte-

cido e sido anunciada. Além disso, as repercussões e as consequências dessa troca serão sentidas até muito tempo depois de o fato ter se realizado.

Tomemos como exemplo o caso brasileiro da substituição da presidente Dilma Rousseff pelo seu vice, Michel Temer. Em dado momento desse processo, o Congresso Nacional votou e aprovou o *impeachment* da presidente, e isso, de acordo com a Constituição Brasileira, automaticamente transformou o vice-presidente Temer no novo presidente — empossado em seguida.

Esse é o fato, mas ele é insuficiente para descrever tudo o que é importante no processo: muitos fatos ocorreram antes da votação do *impeachment* da presidente (e durante o próprio processo), assim como depois de o vice-presidente ter sido empossado como presidente. Descrever essa sucessão apenas mencionando o fato concreto é apresentar dela uma versão sumária, sintética — e incompleta.

O QUE É UM PROCESSO?

Um *processo* é uma marcha, um *work in progress*, um encadeamento de eventos, no qual cada um leva ao evento seguinte.

Nos tempos em que orientava executivos, frequentemente conduzia exercícios de aquecimento em seminários e *workshops* usando uma dinâmica em que pedia aos participantes para, em uma folha de papel, traçar uma linha representando sua vida e, sobre ela, demarcar alguns pontos sinalizando acontecimentos importantes que viveram. Eles então escreviam sobre a linha fatos como: “completei meu curso universitário”, “arranjei meu primeiro emprego”, “me casei”, “nasceu meu primeiro filho”, “comprei minha casa”, “me divorciei”, “morte de Fulano” etc. É o processo da vida...

Em todas as cadeias naturais está presente um processo de sucessão: as gerações se sucedem; os fatos históricos se superpõem e se encadeiam; os ambientes vão sendo transformados durante o processo. Para nossa conveniência, e assim podermos melhor entender e trabalhar esses processos, geralmente determinamos um ponto de partida e um de chegada, destacando apenas aquela porção do processo que mais nos interessa.

NOS PROCESSOS, ALGO MUDA E ALGO PERMANECE

As teorias de gestão hoje costumam dedicar uma atenção especial às mudanças, dado que, nas últimas décadas, elas têm sido particularmente frequentes e, ademais, radicais ou “disruptivas”, como se costuma dizer. Mas sempre é preciso entender bem o que os teóricos estão querendo dizer quando usam o termo *mudança*: por vezes, eles estão se referindo às iniciativas dos dirigentes da empresa, que se veem

obrigados a agir estrategicamente para fazer frente àquilo que se alterou no ambiente externo à organização; e, por vezes, estão falando dessas transformações havidas no ambiente interno da empresa e que são capazes de impactá-la e vindo a exigir dela ações importantes para redefinir-se ou reinventar-se. Em ambos os casos, o termo *mudança* pode ser usado com propriedade.

Um processo é, portanto, uma sucessão de mudanças produzidas por ação de algo ou de alguma pessoa ou decorrentes da dinâmica dos eventos no processo. “Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio...” é uma famosa frase do filósofo Heráclito de Éfeso, que a completa assim: “... pois, na segunda vez, nem o rio é o mesmo nem nós os somos!”

No entanto, se há *sempre* mudanças na dinâmica dos eventos no processo, ao mesmo tempo também há *permanências*. *Permanência* é conservação, continuidade ou constância; enfim, é a ausência de alteração. Ou seja, em um processo, além de *mudanças* verificam-se também *permanências*.

Mudança e permanência, portanto, não são conceitos opostos entre si, mas que se completam. Em qualquer processo, de uma etapa para outra há mudanças e permanências, estas são reconhecidas claramente como algo que já existia antes. Ao folhear um antigo álbum de fotografias, você poderá deparar-se com fotos de seus filhos, hoje adultos, quando eram crianças. Se examinar essas fotos com maior atenção, verá profundas mudanças na aparência deles; mas saberá identificar traços que mostrarão serem seus filhos — os mesmos de sempre! Mudança e permanência convivem, portanto, na dinâmica de qualquer processo.

PROCESSOS DEVEM SER COERENTES...

Voltemos à questão inicial que nos trouxe aqui: a sucessão de pessoas em uma organização empresarial. Esses processos de sucessão obviamente não são naturais, mas criados e administrados por alguma pessoa. Eles solicitam (mais que isso, eles exigem!) que haja alguma intervenção humana; requerem a iniciativa das pessoas que estão (ainda que parcialmente) no comando do processo; exigem que elas tomem decisões e ajam. Assim os episódios, eventos ou fenômenos que vão se sucedendo, caracterizando um processo de sucessão de um dirigente em uma organização, precisam ser avaliados a partir da necessidade, consciente ou não, que impulsionou as ações executadas fazendo o processo avançar.

Essas ações precisam mostrar algum grau de *coerência* — isto é, alguma conexão, algum nexos ou lógica capaz de ligar entre si os vários momentos que compõem esse processo, bem como as mudanças e as permanências que nele estão implicadas. Coerência quer dizer: conexão inteligível entre fenômenos, ligação harmônica entre eles. É a qualidade daquilo que apresenta alguma forma reconhecível de coesão, de

uniformidade entre seus diversos aspectos. Para que haja coerência em um processo, tudo o que é mais importante nele precisa subordinar-se a um sentido geral e lógico a quem o observa. O processo não pode trazer contradições ou dúvidas ao observador.

Fica talvez mais fácil perceber a importância da coerência em um processo se pensarmos na sua ausência. Um processo é *incoerente* quando não se observa lógica em seus acontecimentos, quando nenhum princípio ou liame está claro entre os momentos que se sucedem e/ou entre as mudanças e as permanências que o caracterizam. Se esses estados encadeados entre si não puderem ser identificados como pertencentes a um mesmo processo, faltará coerência.

Essa busca de coerência entre os momentos, os fatos, os atos, as mudanças e as permanências é, na verdade, uma característica da mente humana. Angustiamos-nos quando não entendemos o porquê dos acontecimentos ou quando não conseguimos explicar as razões pelas quais um dado evento vem após o outro. Para entendermos melhor, os atos que observamos de uma pessoa no passado servirão como claras pistas sobre quais atos ela poderá praticar no futuro. Esperamos de um delinquente que cometa novos delitos; de um mentiroso, que minta outra vez.

... E CONGRUENTES

Outra questão a ser pensada nos processos é a *congruência* entre as palavras e os atos das pessoas envolvidas — a harmonia entre o que se diz e o que se faz.

Discursos e ações precisam coincidir, do contrário sobrevém o que se chama *dissonância cognitiva*, conceito desenvolvido nos anos 1950 pelo professor Leon Festinger, psicólogo de Nova York. Festinger mostrou que temos a necessidade de achar congruência entre nossas cognições (conhecimentos, opiniões, crenças) e atitudes, comportamentos e escolhas. Quando não “batem”, ocorre a dissonância, um conflito interno.

Dissonâncias cognitivas fazem muito mal à gestão. Por exemplo, quando um gestor se apresenta como um defensor da participação dos subordinados nas decisões, mas não dá oportunidade aos seus próprios colaboradores de envolverem-se nas suas decisões; ou quando um presidente afirma querer preparar um sucessor para substituí-lo, mas sistematicamente posterga as decisões que precisa tomar para esse evento.

Por vezes a incongruência não ocorre por má-fé ou por defesa intencional dos interesses da pessoa — pode ser que ela nem sequer note que suas afirmações e seus atos não concordam entre si.

Ou seja, a óbvia incongruência que reside na afirmação “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” é bem mais comum do que parece. No fundo, todos nós, com maior ou menor frequência, e de modo mais ou menos grave, mostramos algum

grau de incongruência entre nossas palavras e ações. Ainda assim, todos poderemos também nos analisar munidos de certo grau de isenção, usar de uma razoável auto-crítica e, percebendo tais incongruências, tratar de corrigi-las. Mais do que apenas tentar, temos a obrigação de *fazer*.

Há o caso de uma jovem consultora que visitou uma empresa tentando vender aos dirigentes desta um evento educativo que ela havia criado, destinado a pessoas que têm medo de voar. A consultora prometia ajudá-las a resolver essa dificuldade pessoal que, afinal de contas, não é tão incomum.

Essa jovem compareceu à reunião, em que apresentaria seu programa aos gestores da empresa, com uma parafernália de objetos pessoais — os quais revelavam quase instantaneamente ser ela uma pessoa marcada por uma notável quantidade de diferentes medos. Talvez ela não tivesse medo de voar (caso em que a incongruência seria muito maior!), mas, por certo, mostrava ter medo de ficar doente, pois trazia a bolsa repleta de remédios; e ter medo de se entediar, pois trazia várias distrações para entreter-se, caso ficasse sem ter o que fazer por alguns minutos.

Nessa reunião uma pessoa perguntou à jovem consultora por que carregava tantas coisas naquela enorme sacola. Ela respondeu que ali estavam as coisas que ela acreditava serem necessárias para “defender-se do mundo” (traduzindo, em última análise, sua necessidade de aquietar-se em relação aos seus diversos medos). Havia, portanto, uma profunda incongruência entre o objetivo do evento educativo que essa profissional tentava vender e o que ela pessoalmente praticava. Mas não se podia acusá-la de estar mal-intencionada, pois, na verdade, ela nem sequer percebia sua incongruência entre o que dizia aos gestores sobre o medo de voar e o modo como se apresentava.

Fato parecido pode acontecer com o presidente e primeiro acionista de uma empresa familiar quando está em vias de passar o principal cargo de direção da empresa a um dos seus filhos. Seus atos no processo de promover essa transição poderão ser coerentes entre si e, ao mesmo tempo, ser postos em prática com grande sacrifício de sua parte, como se agisse contrariado, não desejasse entregar seu posto de comando, o qual talvez fosse o principal meio de ele se identificar perante a sociedade, servindo como forma de representação pessoal em sua vida.

TUDO O QUE FAZEMOS TEM UMA MOTIVAÇÃO

Outro ingrediente importante em um processo é a motivação que existe por trás do que as pessoas fazem. Quando agem, elas o fazem atendendo a alguma necessidade ou interesse pessoal ou coletivo. Algum propósito precisa ser preenchido; algum objetivo, alcançado. Esses interesses, necessidades ou objetivos estabelecem as premissas para a ocorrência de um processo.

AS MOTIVAÇÕES VÊM DE PARADIGMAS

Por sua vez, essas motivações por trás dos fatos não explicam tudo. Por trás delas existem... paradigmas, habituais padrões de pensamento e de conduta, costumeiros modelos de perceber as coisas e de comportar-se. Se uma pessoa se sente impelida a querer mais e mais poder, por exemplo, é porque está acostumada a isso, já tem entranhado em si mesma esse paradigma.

Podemos nos acostumar com praticamente tudo, por mais perturbador que possa nos parecer a princípio. É assim que policiais se acostumam com a crueldade dos crimes que combatem; que médicos em prontos-socorros não se impressionam mais com as horríveis mutilações de acidentados graves; e que legistas conseguem digerir tranquilamente um sanduíche de presunto depois de ter feito uma autópsia. Com o passar do tempo e a frequência com que os presenciamos, casos realmente escabrosos para as demais pessoas tornam-se banais e corriqueiros em nossa mente.

Usamos aqui o termo *paradigma* para nos referir a esses estados mentais costumeiros que desenvolvemos com a repetição dos acontecimentos. Nossa mente gera paradigmas — modos padronizados de perceber a realidade e de agir em relação a ela —, que vão nos servir de referência para a avaliação de cada novo acontecimento semelhante com que nos depararmos. As motivações que temos e que nos fazem agir, portanto, não surgem do nada, mas são orientadas por esses paradigmas, que as legitimam e dão existência àquelas mesmas motivações anteriores.

Por exemplo, qualquer presidente que lidere uma empresa por vários anos seguidos acabará estabelecendo para isso um *modus operandi*, um jeito pessoal de conduzir sua organização. Ele desenvolve, por assim dizer, uma rotina de trabalho; acostuma-se a fazer seu trabalho de determinadas maneiras. Assim, mesmo quando o contexto em que sua empresa opera aconselha que ele mude seu modo de agir — por exemplo, que saia da rotina para tomar algumas decisões novas, ousadas e urgentes —, ele terá dificuldade para deixar seu paradigma anterior ou padrão de conduta.

O paradigma é, ao mesmo tempo, um modo tanto de pensar quanto de agir (o que nos anos mais recentes vem sendo chamado de *mindset* — algo que pode ser traduzido como “disposição mental”). Um bombeiro tem seu *mindset*. Ele é, em última análise, um apagador de incêndios e deve estar sempre de prontidão, aguardando o próximo incidente a ser combatido. É sua rotina diária e, portanto, o padrão de conduta ao qual se acostumou, o paradigma, que determina esse *mindset*. Caso uma nova situação apareça e, nesta, aquela forma costumeira de conduta não venha a funcionar bem, o bombeiro precisará mudar seu modo de agir — e isso exigirá dele que mude também seu modo de pensar. Fazer isso pode ser bastante complicado!

É bom advertir o leitor: não estamos divagando, filosofando ao léu. De fato, essas reflexões encerram pontos importantes com os quais teremos de lidar mais adiante, ao examinar e discutir o processo de sucessão nas organizações.

RESUMINDO...

Façamos uma síntese do que tratamos até agora para fechar este capítulo introdutório, antes de seguir para os próximos capítulos.

Falamos do processo de sucessão, no qual fatos aparecem como representativos — pontuais a princípio, têm um começo e um fim perceptíveis, mas realmente são gestados antes desse começo e prosseguem até depois desse fim aparente. Aquilo que comumente vemos como vários fatos separados entre si compõe, na verdade, um processo.

Processos são postos em marcha, nas organizações, pelas pessoas — que atuam impelidas por motivações, interesses, objetivos pessoais ou coletivos. E, por trás desses interesses e motivações existem paradigmas e *mindsets*, ou seja, modelos de pensar e de agir que se reforçam entre si: quanto mais se age de um dado modo, mais se confirma que é correto pensar daquela forma — e vice-versa.

Se uma pessoa ocupa uma posição de liderança em uma organização e está em vias de ser substituída por outra, que tomará seu lugar (não importa se isso decorre de sua própria iniciativa ou se é uma imposição da situação ou de quem nela exerça poder para tanto), frequentemente é o atual líder da posição quem deseja que a pessoa que o substituirá venha a ter as mesmas crenças que ele e que faça tudo mais ou menos do seu jeito. Enfim, geralmente queremos que nosso sucessor siga o nosso paradigma.

Há casos especiais em que o atual líder reconhece que seu modo de pensar e agir não é o melhor para sua organização. Nesse caso, o atual detentor da posição talvez pretenda (e talvez até mesmo seja isso que esteja levando à sua substituição) que seu substituto pense e aja de modo *diferente* do dele, isto é, adote um novo paradigma.

Mas, convenhamos, essa atitude é mais incomum. Quase sempre o sucedido deseja acreditar que está certo no que pensa e faz, e que seu paradigma deve seguir vigorando após sua saída do cargo. Caso outro líder o venha substituir adotando as mesmas crenças e condutas, isso deverá ser, afinal de contas, um atestado de que o antecessor estava certo!

Ou seja, em um processo de sucessão, frequentemente aqueles que estão deixando o comando desejam que haja *continuidade*; que os que chegam para o lugar sigam agindo do mesmo modo — obviamente porque lhes parece correto o que faziam. Isso pode representar um grande perigo, porque, inevitavelmente, “o novo sempre vem”, como diz Belchior, na canção “Como nossos pais”, imortalizada por Elis Regina! Sim, em qualquer época da história até os dias atuais, o “novo” sempre vem! Em qualquer época, o processo de sucessão sempre exigiu alguma mudança, embora tenha propiciado também algum nível de permanência. E, se isso tem sido verdadeiro por todo este tempo anterior, com mais razão o será daqui por diante, quando as transformações no mundo são especialmente rápidas e “disruptivas”.

Ou seja, pode-se afirmar com grande certeza que a pior circunstância que se pode esperar em um processo de sucessão é a permanência do *status quo*, sem mudança alguma; isto é, que o novo candidato simplesmente repita *ipsis literis* tudo o que o líder anterior fez. A manutenção da atual circunstância, qualquer que seja, em um processo de sucessão é, em última análise, a perfeita receita para o... fracasso! Porque, quase invariavelmente, sucessão requer novas ideias e novas ações — a adoção de novos e distintos paradigmas e novas motivações — por vezes radicalmente novos e radicalmente distintos dos anteriores.

A troca de líderes, todos sabem, não se dá apenas dentro das empresas. É um imperativo da nossa finita condição humana. No próximo capítulo, será mostrado como em toda a nossa história a sucessão esteve presente. Ela se dá em todos os sistemas em que nos movimentamos: políticos, religiosos, familiares, no trabalho, nas equipes de futebol, no condomínio do prédio... Apesar de milenares, alguns hábitos ainda persistem no momento da passagem do bastão de comando. É o caso da continuidade do poder da primogenitura, ou seja, considerar o primeiro filho (homem) como herdeiro natural dos bens. Nas sucessões monárquicas, e ainda nos negócios familiares, o primogênito exerce um papel preponderante, particularidade que também será tratada mais adiante no livro. Nas organizações controladas por famílias, esse processo desemboca em momentos de grande expectativa e, muitas vezes, períodos de tensão.

Capítulo 2

A Sucessão Está em Todos os Lugares

A Igreja Católica teve 266 papas, desde o pontificado inicial de São Pedro Apóstolo, entre 33 e 64 d.C., até o de Francisco, iniciado em março de 2013. Os nove últimos papas anteriores a Francisco foram: Pio X (1903–1914), Bento XV (1914–1922), Pio XI (1922–1939), Pio XII (1939–1958), João XXIII (1958–1963), Paulo VI (1963–1978), João Paulo I (1978), João Paulo II (1978–2005) e Bento XVI (2005–2013).

O Brasil, da República Velha até a ditadura getulista, teve 14 presidentes, a saber: Deodoro da Fonseca, Floriano Peixoto, Prudente de Moraes, Campos Sales, Rodrigues Alves, Afonso Pena, Nilo Peçanha, Hermes da Fonseca, Wenceslau Brás, Delfim Moreira, Epitácio Pessoa, Arthur Bernardes, Washington Luís e Júlio Prestes, que não tomou posse, deposto antes pela revolução de Getúlio Vargas.

A sucessão, portanto, é um fenômeno comum e absolutamente esperado, que existe desde sempre e está em todos os ambientes, nos governos, na vida política, nas empresas, na vida religiosa, nas famílias. Em todos os lugares e épocas, há um momento em que a investidura de alguém em um dado cargo termina e essa pessoa dá lugar a outra.

AS DINASTIAS

Nas monarquias, muito antes de a sucessão acontecer, o sucessor do atual monarca já era predeterminado pelo direito de sucessão. As dinastias (sequências de governantes oriundos da mesma família) quase sempre se estabeleciam em descendência direta. Por exemplo, a dinastia Yamato do Japão é a mais longa existente, tendo sido fundada no ano 600 a.C.

As dinastias instauram-se porque, nas monarquias, os reis são escolhidos com base no chamado “direito divino”. O monarca é visto como um representante direto (por vezes como a própria reencarnação) de Deus, e é em Seu nome que ele, o monarca, passa a ter o direito de exercer plenamente sua vontade sobre os súditos.

No mundo ocidental, essa doutrina, que é ao mesmo tempo política e religiosa, desenvolveu-se a partir do Império Bizantino (a continuação do Império Romano no final da Antiguidade na Idade Média), onde era profunda a íntima relação entre Estado e Igreja; e consolidou-se especialmente na França, nos reinados absolutistas do *Ancien Régime*, nos séculos 16 a 18. A doutrina ainda persiste, aliás, nos Estados teocráticos, como é o caso do Irã ou os califados do mundo árabe. Também no Japão, ainda hoje, o imperador é visto como um descendente da deusa xintoísta do Sol, Amaterasu.

Segundo esse princípio, em nenhum momento se contestou, quando da Independência do Brasil, em 1822, caberia a Pedro I ser o imperador da nova nação, sendo ele o filho de D. João VI; ou quando, em 1831, Pedro I abdicou do trono, seu sucessor seria seu próprio filho Pedro II, embora este tivesse, então, apenas 5 anos de idade.

Entretanto, mesmo em regimes não monárquicos, essa visão do posto de governante máximo da nação como um lugar “sagrado”, que somente os “descendentes de Deus” merecem ocupar, ainda persiste, embora de forma camuflada ou disfarçada por diversos argumentos políticos. Nos regimes ditatoriais, o governante comumente tenta perpetuar sua própria família no poder — o que não é possível fazer quando o país é uma democracia.

O caso de Cuba, em que Raúl Castro sucedeu ao seu irmão mais velho, Fidel, não é o exemplo mais emblemático. Outro, ainda mais autoevidente, é o caso da Coreia do Norte, em que o atual governante Kim Jong-un assumiu o poder em 2011 com 28 anos, sucedendo ao pai, Kim Jong-il — que havia, por sua vez, em 1994, sucedido ao pai dele, Kim Il-sung.

Políticos frequentemente recorrem às esposas como continuadoras de sua liderança. Os primeiros exemplos que facilmente nos vêm à mente são os da Argentina, onde Isabel “Isabelita” Perón, ocupou a presidência entre 1974 e 1976, depois da morte do marido, Juan Domingo Perón, do qual era vice.

No Brasil, o caso mais conhecido é o da família de radialistas Anthony e Rosinha Garotinho. Ele foi governador do Rio de Janeiro entre 1999 e 2002, tendo-se afastado do cargo para concorrer à presidência da República. Rosinha sucedeu à então vice-governadora no exercício do cargo de governadora, Benedita da Silva, tendo sido eleita para o período de 2003 a 2007.

O DIREITO DO PRIMOGÊNITO

Na cultura judaica do Antigo Testamento havia um princípio que garantia ao filho mais velho primazias e privilégios em relação aos demais filhos. Esse princípio fez parte da história dos judeus, segundo se sabe, desde o início dos tempos; mas está presente, em maior ou menor grau, na maioria das sociedades. Entre povos primitivos do passado, geralmente a propriedade era mantida em comum, no clã, na fratria ou na tribo, sob controle do patriarca, sucedido na morte ou incapacitação pelo seu filho mais velho, a quem todos passariam então a dever obediência.

O termo *varão* (que deu também o nome do título nobiliárquico *barão*) e o adjetivo derivado *varonil* (= forte, vigoroso, heroico) eram usados antigamente para designar esse primogênito. O primeiro filho do sexo masculino, herdeiro direto do pai e capaz de dar prosseguimento e de perpetuar a raça e a nobreza da família, pela linha paterna.

O clássico *Ancient Law*, de 1861, obra do famoso jurista britânico sir Henry James Sumner Maine (1822–1888), embora tenha originalmente a intenção de formular uma teoria sobre os diversos estágios no desenvolvimento do Direito, vai além disso, inaugurando um ramo novo no estudo das sociedades — a antropologia jurídica. No que nos diz respeito, o livro formula também uma tese importante sobre essa descendência patrilinear nas sociedades em geral.

Maine mostra que o Direito evolui em três estágios. No primeiro, atribui-se a este uma origem divina; no segundo, mais adiantado, o Direito evolui do costume; e, por fim, no terceiro estágio, vamos encontrar o Direito identificado com a lei, que é imposta por uma autoridade. De acordo com essa mesma concepção, Maine conclui que, nas sociedades primitivas, igualmente o primeiro filho sucede ao pai por um direito *divino*; e, nas sociedades mais desenvolvidas, em razão do *costume*. E, finalmente, em sociedades mais evoluídas, com instituições estabelecidas e em que impera a lei, o primeiro filho poderá ou não suceder ao pai, dependendo do que diz a lei.^[1] É nesse terceiro nível que a sociedade passa a fazer o uso do testamento (uma invenção romana), como instrumento de distribuição, entre os descendentes, dos bens deixados pelo patriarca.

Nas casas reais europeias, esse “direito divino” do primogênito ao trono sempre foi um fator predominante na escolha do sucessor da coroa, tendo sido responsável por guerras, assassinatos e disputas acirradas, não só entre irmãos, mas envolvendo igualmente primos e mesmo parentes mais distantes. Não precisamos ir muito longe para encontrar exemplos concretos. Entre nós, quando D. Pedro I abdicou da coroa brasileira em favor de seu filho de 5 anos, também chamado Pedro, ele o fez, entre

outras razões, para ir reivindicar em Portugal seu legítimo direito, como primogênito, ao trono de Lisboa, pelo qual teve de lutar com seu irmão, o usurpador D. Miguel. D. Pedro assumiu a coroa de Portugal com o nome de Pedro IV.

O PRIMOGÊNITO COMO SUCESSOR NAS EMPRESAS FAMILIARES

Em muitos casos se encontra ainda, contemporaneamente, esse mesmo princípio da primazia do filho mais velho em vigência nas empresas e negócios de origem familiar. Nesses, a sucessão do patriarca (ou do atual detentor da posição de liderança) costuma ser objeto de grande atenção.

Examinemos o caso da família Guinle, no Rio de Janeiro, proprietária, entre outros empreendimentos, do famoso hotel Copacabana Palace. O patriarca da família foi Eduardo Palassim Guinle, nascido em Porto Alegre-RS, em 1846. Eduardo Palassim viveu boa parte de sua juventude como um simples caixeiro-viajante, porém, sua vida mudaria radicalmente quando se tornou amigo de Cândido Graffé, gaúcho de Bagé, um verdadeiro gênio das finanças que, aos 17 anos de idade, já havia obtido um extraordinário sucesso comercial.

Os dois acabaram estabelecendo-se como sócios no Rio de Janeiro, local onde abriram um armarinho na região central da cidade, no início da década de 1870 e, com muito senso de oportunidade, foram ampliando paulatinamente seus domínios. Compraram terras baratas e distantes do centro, plantaram café e chegaram, depois de alguns anos, a iniciar a construção de uma estrada de ferro. E deram um salto de proporções incomensuráveis ao construir o porto de Santos.

Os cinco primeiros filhos de Eduardo Palassim Guinle, com pouca diferença de idade entre si, eram todos homens: Eduardo, Guilherme, Carlos, Arnaldo e Otávio — e todos pareciam ter herdado do pai certo tino para os negócios. Mas foi ao primogênito, Eduardo Guinle, escolhido de maneira irrefutável como sucessor pelo pai, que coube a primazia de prever o grande potencial do nascente setor imobiliário carioca. Sua família lucraria, praticamente por todo o século 20, com sua decisão de adquirir, em 1902, diversos terrenos na nova artéria que estava sendo aberta no centro do Rio de Janeiro, a avenida Central, atual Rio Branco.

Quem primeiro fez os Guinle serem celebrados entre os nobres europeus e milionários norte-americanos foi também Eduardo Guinle. Portanto, anos mais tarde, quando seus irmãos, e depois alguns sobrinhos, começaram a transitar no exclusivo mundo do jet set, o sobrenome da família já era conhecido. Foi com a construção de sua mansão no bairro de Laranjeiras — hoje residência oficial do governador do Estado —, uma década antes da inauguração do Copacabana Palace, que a fama de bom gosto e requinte dos Guinle se espalhou.^[2]

Tomemos outro exemplo: Quem conheceu o Banco Bamerindus, com sede em Curitiba e que acabou sendo vendido ao HSBC em 1994 (em um caso rumoroso de liquidação, que nunca ficou totalmente explicado para a opinião pública), pode achar que o caso não confirma a tese da “primazia do primogênito”. Afinal, o controlador do banco quando de sua venda, José Eduardo Andrade Vieira, não era o primogênito do fundador, mas sim um de seus filhos mais novos. Todavia, a história revela que José Eduardo somente assumiu a presidência do banco por força das circunstâncias.

Avelino Andrade Vieira (1905–1974) fundou o banco em Tomazina, no interior do Paraná, e o fez crescer. Nos anos 1970, o Bamerindus era um dos maiores estabelecimentos bancários do País. Seu filho mais velho, Cláudio Enoch, não quis ser apontado como sucessor, embora viesse a participar do Conselho de Administração. E, quando Avelino faleceu, em 1974, quem assumiu a presidência foi o segundo filho, Tomás Edison.

Todavia, em 1981, Tomás Edison e Cláudio Enoch morreram em um acidente aéreo, deixando o banco acéfalo. Por sua vez, o filho mais novo de Avelino, Luís Antonio, também faleceu no mesmo ano, mas de um ataque cardíaco, com apenas 36 anos de idade. Sobraram quatro filhas e um único filho, José Eduardo, que então assumiu a presidência.

RESUMINDO...

A ideia da sucessão está presente em todos os sistemas humanos, políticos, religiosos, familiares. É isso que este capítulo pretende mostrar, ao fazer uma espécie de tour por diferentes instâncias da vida social. Vemos a sucessão acontecer seguidamente nas dinastias que governam reinos e impérios, nas empresas...

Damos uma atenção especial à importância do primogênito, como sucessor do patriarca. Essa sempre foi uma marca registrada das monarquias, também assumida como uma verdade para as famílias em geral e que se transferiu para as empresas de propriedade familiar, nas quais ainda hoje quase sempre se espera que o filho primogênito seja do sexo masculino e suceda ao pai, na direção, quando chegar o momento de fazê-lo.

Na Parte 2 do livro, abordaremos as especificidades de liderança e sucessão em empresas estatais e familiares. Apresentaremos exemplos para melhor ilustrarmos a discussão para você.