

Como lidar com a repentina e trágica perda da liderança

De São Paulo

Além do incalculável valor das vidas humanas que se vão em um acidente como o do voo AF 447 da Air France, que desapareceu domingo no Oceano Atlântico enquanto tentava fazer a rota Rio-Paris, as empresas também sofrem com a consequente perda de capital intelectual e liderança. No caso do AF 447, pelo menos dois CEOs estavam a bordo: Luis Roberto Anastácio, presidente da Michelin na América do Sul, e Erich Walter Heine, integrante do conselho executivo da ThyssenKrupp e presidente do conselho de administração da Companhia Siderúrgica do Atlântico (CSA).

"Empresas como essas têm processos muito bem estabelecidos e uma estrutura que as permite continuar no mesmo ritmo mesmo após uma tragédia dessa natureza", afirma Paulo Kretz, presidente da FranklinCovey Brasil. Para o executivo, a dificuldade maior num caso como esse não está no andamento dos negócios, mas em tranquilizar a equipe e os stakeholders. "A empresa deverá se unir. Os integrantes da cúpula, particularmente, precisam se aproximar para tomar as decisões de forma assertiva. Desta forma, irão ajudar a organização a superar o trauma", afirma.

Para Fátima Zorzato, presidente da Russel Reynolds Associates no Brasil, especializada na seleção de

aquele que foi o principal guia da empresa, o RH deverá passar aos colaboradores o sentimento de que a estrutura da empresa continua apesar da falta momentânea de um líder", ressalta. Já em relação aos stakeholders, Freitas aconselha uma comunicação mais objetiva. "Ao mercado ela deve ser feita por meio de cartas oficiais e ficar centralizada em apenas uma figura da empresa, em geral, um diretor ou membro do conselho", diz.

A especialista em desenvolvimento de pessoas Stefania Giannoni, da SLG Consultoria, concorda que o RH deve sempre se envolver em qualquer eventualidade na empresa, especialmente no caso da perda do presidente. **"Sempre surgirão dúvidas quanto ao futuro da organização. Se não houver um trabalho para informar e acalmar os funcionários, o clima de ansiedade, mesmo que infundado, vai ganhar força."**

O pesquisador do núcleo de negócios internacionais da Fundação Dom Cabral, Jordan Nassif Leonel, afirma que a maioria das multinacionais tem regras sobre viagens para evitar que acidentes como o da Air France ponham em risco suas operações. De acordo com ele, é uma precaução comum, por exemplo, que uma organização não mande mais de um "tomador de decisão" no mesmo voo, seja ele nacional ou internacional.

Leonel, que realizou uma pesquisa sobre viagens corporativas

talentos para o alto escalão, as empresas que se saem melhor são as que já têm alguém sendo preparado internamente para assumir a função. "Acredito que preencher a vaga de um executivo que faleceu é a modalidade mais difícil de recrutamento, pois a tendência é que as boas qualidades sejam exaltadas e os defeitos do antigo CEO esquecidos." Fátima diz que o desafio de quem assume é respeitar a dor e, ao mesmo tempo, manter as coisas funcionando.

Na opinião de Ricardo Freitas, sócio da consultoria especializada em recrutamento de executivos MindSearch, a participação da área de recursos humanos é essencial em um episódio desse porte. "O choque da perda pode causar queda de produtividade e performance em todas as áreas. Aos poucos, e sempre muito cuidadosamente, em respeito à memória da-

pela Dom Cabral no ano passado, diz que esse tipo de cuidado muitas vezes também existe em viagens rodoviárias. Nelas, os executivos do alto escalão são divididos de forma estratégica em mais de um veículo na hora de se deslocarem para uma reunião ou evento externo. "Grandes empresas têm inúmeras responsabilidades e não podem ficar descobertas caso ocorra uma fatalidade", diz.

Para o pesquisador, as empresas familiares, mesmo de pequeno e médio porte, também costumam se prevenir. "Por terem tradicionalmente uma gestão mais centralizada e sem planos claros de sucessão, esse tipo de negócio sofre muito mais com a perda repentina do presidente— que provavelmente é também o fundador", afirma. (RS)

imprimir