

# AMANHÃ

Sexta-feira, 15 de fevereiro de 2013

## O que fazer quando o líder abandona o posto

*Renúncia do Papa Bento XVI acende a discussão sobre a instabilidade gerada pela saída do representante máximo de uma instituição – e deixa lições ao mundo corporativo*

Por Pedro Pereira

Assim como na Igreja, as empresas também passam por processos de renovação nem sempre, digamos, convencionais. No caso do Vaticano, o esperado é que o Papa exerça a função até o fim da vida. Nas empresas, a saída tanto pode ser natural, com a troca de comando em função da idade do líder máximo da companhia, por exemplo, como pode ser traumática – envolvendo, em casos mais extremos, até mesmo algum tipo de escândalo. Para entender melhor como as empresas devem agir em situação semelhante à que vive a Igreja, AMANHÃ reuniu a opinião de especialistas em branding e liderança, que traçam, nas linhas a seguir, um paralelo entre o mundo corporativo e a mais tradicional instituição do planeta.

### A insegurança inerente à mudança

“A saída sempre gera insegurança e apreensão entre ‘stakeholders’ (pessoas ligadas à organização e suas atividades) – a não ser que o afastamento seja desejado pela maior parte deles. Até que o novo líder assuma e comece a imprimir seu estilo no dia-a-dia, fica uma dúvida a respeito do futuro imediato da organização”, explica André D’Angelo, consultor de marketing e titular do [blog Sr. Consumidor](#), publicado no Portal AMANHÃ. Ele cita como exemplo os casos recentes de Roger Agnelli, CEO que saiu da Vale em abril de 2011, e Francisco Valim, que teve confirmada a saída da Oi no início deste ano.

“No mundo organizacional, a estabilidade é um valor relevante, e a manutenção de um líder por um período longo de tempo é um dos sinais de estabilidade que uma organização pode dar – o outro é o de manutenção de sua estrutura organizacional”, garante D’Angelo.

Bernt Entschew, especialista na área de *executive search* e autor do [blog Vida Executiva](#), concorda que a estrutura organizacional é um dos sinais de estabilidade e, mais do que isso, enxerga aí mesmo o alicerce para a Igreja. “O fato de o Papa renunciar não muda praticamente nada na estrutura do dia-a-dia. As decisões continuam a ser tomadas com independência pelos bispos”, projeta.

“Imagine que você tem um chefe, mas o encontra apenas a cada cinco anos. É assim que funciona com o Papa e os bispos. Isso é possível porque a Igreja tem uma estrutura de hierarquia bastante rígida, que vem de séculos. Não é como montar uma empresa agora

e estabelecer regras que funcionem”, compara.

Além da estrutura extremamente organizada e conservadora, Entschew salienta que há outro ingrediente inquestionável: a fé. “Eles [os líderes católicos] conseguiram montar uma estrutura que não está baseada só em dinheiro, poder, regras, mas na fé. Eu não sei quantos anos você conseguiria trabalhar para alguém se não tivesse fé. Você não consegue trabalhar nem pra você mesmo sem fé”.

Quando renunciou ao cargo de Sumo Pontífice, o cardeal Joseph Ratzinger provavelmente já sabia da repercussão que o fato teria. Muito maior, aliás, do que seus últimos atos – ele já andava um tanto longe dos holofotes. O fato é que a instituição voltou à mídia – e isso não é necessariamente algo positivo.

“A saída de um líder sempre chama a atenção para a organização e ajuda a lançar luz sobre aspectos até então pouco conhecidos dela. Os bastidores vêm à tona, e os bastidores de qualquer organização nunca são, exatamente, os desejados por quem cuida da imagem”, afirma D’Angelo.

Mesmo os fatos desconhecidos não sendo desabonatórios à organização em si, D’Angelo diz que há sempre uma pequena rede de intrigas, interesses ou atritos que acaba se tornando conhecida. “Foi assim na Vale, na Oi e está sendo assim na Igreja”, completa, tomando como base a matéria do Estadão sobre a saída do Papa.

Para Dulce Magalhães, Ph.D em filosofia e mestre em comunicação empresarial, a renúncia de um Papa não é algo a ser desconsiderado em nenhum nível. “Certamente há uma perda que exigirá um plano contingencial de relações públicas de alta envergadura, pois não se trata apenas de uma questão administrativa, nem mesmo de liderança. Aqui se trata do conceito espiritual envolvido na eleição de um Papa e seu serviço vitalício. Isso mexe com a fé das pessoas”, percebe.

Independentemente do que tenha motivado a saída de Bento XVI, uma coisa é certa: a principal luta da Igreja é para não perder fiéis. Entschew sustenta que o “atendimento aos clientes” não sofrerá nenhuma alteração, e justifica mais uma vez com o elemento fé. “Quando morreu o outro Papa, parecia que seria o fim do mundo, mas não aconteceu absolutamente nada. Sai a fumacinha branca, *habemus papam* e pronto”, aposta, reiterando que a estrutura sólida é que possibilita esse cenário.

O processo de sucessão é bastante complexo nas empresas, principalmente naquelas de capital aberto, já que toda movimentação implica em oscilação no valor de mercado. No caso da Igreja, a escolha do novo líder é igualmente delicada por estar intimamente ligada à manutenção do número de fiéis.

“Há muitos desdobramentos possíveis, sendo que o primeiro e mais provável será a eleição de um novo Papa mais alinhado com as forças de renovação da Igreja, talvez um Sumo Pontífice com relações ou raízes ligadas à renovação carismática, que é o movimento católico que mais cresce no mundo”, acredita Dulce.

Talvez a chave para a escolha do próximo Papa esteja em outro paralelo traçado por D’Angelo, que compara o desempenho de Bento XVI ao de um teórico que assume algum cargo executivo, mas descobre que não possui toda a habilidade que a função

exige. “Ratzinger sempre foi conhecido como um teólogo brilhante. Mas, para comandar a Igreja, precisaria de competências diferentes das de um intelectual: liderança, capacidade de persuasão, carisma, etc. Não parece ter reunido estes atributos tão expressivamente como o antecessor, João Paulo II”, observa.