



Sete aprendizados sobre sucessão nas organizações

POR **EMERSON DE ALMEIDA, CLAUDIA ANDRADE BOTELHO, MARIA TERESA ROSCOE, MOZART PEREIRA DOS SANTOS, NÁDIA RAMPI E SAMIR LÓTFI VAZ**

“A sucessão como ela é: de sentimentos a jogos políticos nas organizações”. Esse é o título do novo livro lançado pela Fundação Dom Cabral (FDC). A obra é resultado de pesquisas conduzidas por professores e gerentes, ao longo de quatro anos, nas quais foram analisadas práticas e experiências de sucessão em várias organizações do Brasil e do exterior. Alguns dos casos estudados em profundidade foram Alpargatas, Cedro Têxtil, Hospital Mater Dei, Klabin, Localiza, Odebrecht, Martins, TAM, Usiminas e WEG, além de dois processos recentes de sucessão, vivenciados na própria FDC. Essas organizações estão em diferentes níveis de desenvolvimento da sucessão e representam experiências únicas.

Embora a sucessão planejada esteja associada a maiores taxas de crescimento anual, capitalização de mercado e EBITDA (Bhalla; Kachner, 2015), um levantamento recente indica que dois terços das organizações não possuem essa prática formal (National Association of Corporate Directors, 2015). Por que fundadores e executivos não despertam a consciência para a sucessão? Quais são os desafios inerentes a esse processo? Como alcançar a paz e harmonia na sucessão? Neste artigo, trazemos um extrato do livro, em forma de degustação, com sete aprendizados sobre sucessão nas organizações que podem ajudar a responder essas perguntas.

1. O DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE GESTORES É A BASE PARA A BOA SUCESSÃO

Visionamos três estágios de desenvolvimento da sucessão nas organizações. Algumas tratam a sucessão como um evento, no qual em algum momento se decide sobre a transição entre sucedidos e sucessores. Outras trabalham a sucessão como um projeto, com início, meio e fim muito bem delineados. Ou seja, é feita uma força-tarefa que abrange o plano de longo prazo da organização, definição do perfil dos líderes, avaliação de competências dos candidatos, escolha do(s) sucessor(es), comunicação interna e externa, até a gestão da transição. Mas as organizações realmente avançadas conduzem a sucessão como um processo, que está diretamente vinculado ao desenvolvimento contínuo de gestores em vários níveis hierárquicos.

Essas organizações reconhecem que qualquer sucessão, seja do principal executivo ou do *trainee*, envolvendo sucessores internos ou externos, terá impacto sobre funções exercidas por pessoas em diferentes áreas e níveis hierárquicos. Por isso, fazem com que a formação constante de lideranças seja o alicerce para a sua sucessão. São organizações que estão continuamente acompanhando e/ou revisando seus objetivos de longo prazo, competências requeridas das pessoas e avaliação de desempenho individual, o que resulta em sucessões fluidas, quase que espontâneas, sem gerar expectativas e traumas.

2. A SUCESSÃO PLANEJADA TENDE A MANTER A ESTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO. A SUCESSÃO ABRUPTA TENDE A PROVOCAR A INSTABILIDADE

Em 2015, os 100 presidentes com melhor desempenho no mundo ocupavam seus cargos há 16 anos, em média (Ignatius, 2015). Esse fato vai à contramão de outra evidência: entre 2000 e 2010, caiu de 9,5 anos para 3,5 anos o tempo médio de permanência dos CEOs à frente das 500 maiores empresas listadas pela Revista Fortune (Lafley; Tichy, 2011).

Sabemos que cada processo de sucessão tem sua própria dinâmica e está associado ao caráter de cada organização, sua origem, história e setor de atuação, bem como ao momento econômico e ao momento que ela própria está vivendo, além de outros elementos. Mas também aprendemos que as organizações devem estar preparadas para

AS ORGANIZAÇÕES REALMENTE AVANÇADAS CONDUZEM A SUCESSÃO COMO UM PROCESSO DIRETAMENTE VINCULADO AO DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE GESTORES

sucessões emergenciais. Executivos importantes podem deixar a organização do dia para a noite, buscando transições de carreira ou por questões familiares. Não é raro observar problemas de saúde ou morte gerando fortes impactos na sucessão das organizações, principalmente quando se trata do CEO. Casos como o da Sharp do Brasil são notórios. O fundador Matias Machline morreu em um acidente de helicóptero, em 1994. Após várias trocas de comando, de herdeiros a executivos contratados do mercado, a companhia acabou anunciando sua falência em 2002. Chegou a planejar uma volta ao mercado, mas sem sucesso.

Estudos comprovam que as sucessões abruptas estão associadas a uma queda de 18% no lucro operacional das organizações, no ano seguinte (Bennedson *et al.*, 2006). A queda no desempenho pode ser ainda maior, dependendo do tempo decorrido entre a sucessão e a indicação de um novo CEO permanente (Behn *et al.*, 2006). Essas evidências reforçam que a falta de preparação para as sucessões, principalmente as emergenciais, é danosa ao desempenho e sobrevivência das organizações.

3. O DESENHO DO PERFIL FUTURO DA ORGANIZAÇÃO FAVORECE A DEFINIÇÃO DO PERFIL IDEAL DO SUCESSOR

Não se deve confundir sucessão com substituição. É um erro acreditar que o sucessor deverá ser parecido e assumir um “lugar” que antes era ocupado por seu sucedido. As circunstâncias sempre serão outras, pois o ambiente está em constante mudança. Novas tecnologias, regulações e concorrentes exigem que a organização

projete o seu futuro e reflita sobre sua identidade, perguntando-se “o que vou ser quando crescer?”. E essa reflexão pode sugerir uma organização com perfil diferente no futuro, sendo recomendada a indicação de sucessores adequados a esse novo perfil. Portanto, a reflexão estratégica sobre a evolução da organização pode ser um exercício útil na escolha de sucessores.

4. OS BONS CANDIDATOS EMERGEM NATURALMENTE Os executivos devem ser responsáveis por preparar seus sucessores por meio de um sistema de desafios ascendentes, ou seja, a cada etapa o substituto em potencial é desafiado a assumir novas responsabilidades, com o apoio do seu líder. É como uma baleia submetida a transposições de camadas de gelo cada vez mais espessas para alcançar o nível acima da água; quando consegue romper a camada mais grossa, está pronta para navegar na liderança. O novo líder não é escolhido nem eleito. Assim como o cetáceo, ele deve emergir.

5. A MUDANÇA DO FUNDADOR-PRESIDENTE É MAIS COMPLEXA DO QUE A DO EXECUTIVO-PRESIDENTE Notamos que uma das especificidades no caso dos fundadores de organizações é que eles tendem a assumir seu empreendimento como uma obra de vida e projetam nele o desejo da eternidade. Essa quase fusão entre criador e criatura leva a um processo de sucessão diferenciado, da substituição de um executivo que assume a presidência por um período, ao longo da existência do empreendimento. Mesmo que o executivo se comprometa com o sonho da perenidade, seu foco principal é o resultado do mandato. Isso significa que ele nem sempre terá a mesma relação de paternidade que o fundador, tornando a sucessão mais racional.

6. O LÍDER ENCAMINHA SUA SUCESSÃO NO AUGE DA CARREIRA O fundador cria a organização e, em certas circunstâncias, pode levá-la à destruição. Alguns pioneiros demonstram preocupação com a recorrência dessa anomalia cujo fator predominante é o apego excessivo do criador ao comando e a conseqüente resistência em passar o bastão. A permanência estendida à frente das operações, quando o *élan* físico e intelectual já dá mostras de





fadiga, gera uma deterioração – às vezes irreversível – ao ritmo da organização. Ao contrário, o líder consciente encaminha sua substituição no auge da carreira, assumindo papel mais estratégico sem interferência direta na operação ou, quando as circunstâncias permitem, deixando a organização. Em boa parte das organizações pesquisadas, a definição de um limite de idade para o presidente, seja ele o fundador ou um executivo, foi um facilitador do processo.

7. A CRIAÇÃO DE OUTROS INTERESSES FACILITA O DESPRENDIMENTO DA CADEIRA NÚMERO UM

Quanto mais apegado ao sonho, maior a dificuldade de se desapegar dele: essa parece ser a regra a que estão sujeitos os dirigentes das organizações. Daí, a importância de examinar como é possível promover o distanciamento do trabalho na organização – no caso do fundador, da obra criada.

Boa parte das pessoas é assaltada pelo medo do esquecimento no momento de deixar a presidência de uma organização. A dosagem naturalmente varia de pessoa a pessoa: viciados pela rotina tendem a preencher sua agenda, paradoxalmente sonhada anteriormente como livre de compromissos, com um sem número de atividades sufocantes. Para alguns, em especial os fundadores de empreendimentos que gozam de certa notabilidade, o afastamento tende a ser ainda mais aflitivo. Fica a impressão de que é menos crítico criar e levar o empreendimento aos picos da glória do que se desapegar dele. É importante deixar claro que para cada caso há um remédio, mas acreditamos que o desenvolvimento de outros interesses é um apoio útil.

Os interesses podem ser profissionais, mas é recomendável ir além. Dedicar mais tempo à família, à prática de esportes, leitura e outros *hobbies*, como música, artes e filmes, é recorrente entre sucedidos em cargo de principais executivos de grandes organizações.

“A SUCESSÃO COMO ELA É” Esses e outros aprendizados sobre sucessão estão contemplados no livro, que não deve ser considerado uma obra acadêmica. Pelo contrário, o interesse sempre foi o de descrever e discutir experiências de líderes e organizações a partir de um texto leve, quase como uma conversa ao pé do ouvido. Na escolha

BOA PARTE DAS PESSOAS É ASSALTADA PELO MEDO DO ESQUECIMENTO NO MOMENTO DE DEIXAR A PRESIDÊNCIA DE UMA ORGANIZAÇÃO

do seu título, está clara a influência do jornalista Nelson Rodrigues, que durante 10 anos manteve uma coluna no extinto jornal Última Hora, com o nome de “A vida como ela é”, na qual desnudava por inteiro a vida de seus personagens.

Nessa busca por descrever a realidade da sucessão nas organizações, nos deparamos com diversos jogos políticos. Isso é natural, afinal de contas, Aristóteles já dizia que “o ser humano é um animal político por natureza”. Em especial quando nos referimos ao principal executivo, a sucessão

representa um episódio fundamental para a sobrevivência da organização. É uma ocasião de sensibilidade aguçada para todos – sucedidos, sucessores e candidatos em potencial, sem falar em eleitores e opositores. Surge então a demanda pela habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção dos resultados desejados, que é um dos significados atribuídos à política.

Esperamos que essa tentativa de reportagem seja útil e traga maior compreensão ao leitor sobre o processo de sucessão nas organizações.

EMERSON DE ALMEIDA é Cofundador e Presidente da Diretoria Estatutária da Fundação Dom Cabral.

CLAUDIA ANDRADE BOTELHO é gerente executiva de Educação e Inovação da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela PUC Minas.

MARIA TERESA ROSCOE é professora associada da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela PUC Minas.

MOZART PEREIRA DOS SANTOS é Diretor e professor da Fundação Dom Cabral, psicólogo.

NÁDIA RAMPI é gerente executiva da Secretaria Geral da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela FUMEC.

SAMIR LÓTFI VAZ é professor e pesquisador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela FEA-USP.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

LAFLEY, A. G.; TICHY, N. M. The art and science of finding the right CEO. *Harvard Business Review*, Boston, MA, v. 89, n. 10, p. 66-74, Oct. 2011.

IGNATIUS, Adi. Leadership with a conscience. *Harvard Business Review*, Boston, MA, v. 93, n. 11, p. 49-59, Nov. 2015.

BHALLA, VIKRAM; KACHANER, Nicolas. *Succeeding with Succession Planning in Family Businesses*. Mar. 2015. Disponível em: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/leadership_talent_growth_succeeding_with_succession_planning_family_businesses>. Acesso em: 10 set. 2016.

BENNEDSEN, Morten; PEREZ-GONZALEZ, Francisco; WOLFENZON, Daniel. Do CEOs Matter?. Oct. 2006. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1293659>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

BEHN, Bruce K. et al. Deaths of CEOs: are delays in naming successors and insider/outsider succession associated with subsequent firm performance?. *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg KS, v. 18, n. 1, p. 32-46, Spring 2006.