



Departamento de Ciências Empresariais

Autor: Pedro André Vieira da Silva

Nº Aluno: 18575

Succession Planning: Um estudo comparativo entre organizações com e sem fins lucrativos no Norte de Portugal.

Dissertação de Mestrado em Gestão Empresas

Orientação: Professor Doutor Célio Alberto Alves de Sousa, ISMAI

Outubro, 2014



Autor: Pedro André Vieira da Silva

Aluno nº 18575

Succession Planning: Um estudo comparativo entre organizações com e sem fins lucrativos no Norte de Portugal

Dissertação de Mestrado em Gestão Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Célio Alberto Alves de Sousa - ISMAI

Outubro, 2014

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientado Professor Doutor Célio Alberto Alves de Sousa por ter aceitado colaborar comigo na jornada de realização desta investigação, por todas as horas mal dormidas, pelos conselhos, ideias que se revelaram fundamentais para a realização deste trabalho.

Em segundo lugar, ao coordenador de mestrado Professor Doutor João Carvalho por todos os conhecimentos e informações que foram transmitidos não só ao longo da dissertação mas também durante todo o mestrado.

Em terceiro lugar, queria agradecer a todos os docentes do Mestrado de Gestão Empresas que ajudaram a moldar-me como pessoa e como profissional, esse contributo foi importante para realizar este trabalho.

Em quarto lugar, mas não menos importante, quero agradecer aos meus familiares por todo o apoio incondicional nos momentos mais difíceis e por acreditarem sempre, mesmo quando eu próprio desconfiava, que a conclusão com sucesso deste trabalho seria possível.

Sem o vosso apoio e dedicação nada disto seria possível. Sem vocês tudo isto não passaria de um sonho.

Obrigado!

RESUMO

O *Succession Planning* é um tema que tem vindo a suscitar cada vez mais interesse dos investigadores da área das ciências empresariais. Duas razões poderão explicar este interesse: a sucessão é inevitável para as organizações e os problemas de sucessão resultam em instabilidade.

Neste trabalho pretende-se compreender se as organizações inquiridas se encontram a planear a sucessão das suas pessoas-chave e em caso afirmativo, de que forma o estão a fazer. Um outro objetivo que se procura alcançar com este trabalho é compreender diferenças e semelhanças entre as organizações com fins lucrativos e com fins não lucrativos.

No plano teórico elaborou-se uma revisão literária do tema, onde se realiza um enquadramento histórico apresentando a evolução do conceito, bem como expondo as várias correntes de pensamento diferentes, vantagens e riscos e alguns exemplos de metodologias de sucessão referidas na literatura. Para a recolha do material empírico recorreu-se a entrevistas compostas por questões abertas realizadas a dez representantes de organizações que foram, posteriormente transcritas na íntegra. Para tratamento dos dados recolhidos recorreu-se à análise de conteúdo.

Da análise dos resultados conclui-se que a maioria dos participantes consegue identificar quais as posições-chave da sua organização, no entanto, a maioria não se encontra a adotar o *Succession Planning*. Apesar disto, todos os participantes são capazes de reconhecer diversas vantagens na sua implementação nomeadamente a profissionalização da gestão, bem como a melhoria da qualidade do produto/serviço final. Como riscos ou entraves associados a esta metodologia são referidos aspetos como a dimensão organizacional, o custo financeiro e também a possibilidade de concorrência por parte de atuais funcionários. Constata-se ainda que para proceder à sucessão das suas pessoas-chave os participantes vão recorrendo ao seu *feeling*, conhecimento do mercado e à sua opinião pessoal sobre cada elemento da organização.

Palavras-chave: *Succession Planning*, posição-chave, pessoas-chave, Replacement Charting, Competências e *Acceleration Pools*

ABSTRACT

The Succession Planning is a topic that has sparked increasing interest from researchers in the field of management sciences. Two reasons may explain this interest: the succession is inevitable for organizations and succession problems result in instability.

This paper aims to understand whether the organizations surveyed are planning the succession of key people and if so, how they are doing. Another goal that we seek to achieve with this work is to understand differences and similarities between for-profit and non-profit.

A literature review of the subject was performed, including a historical framework presenting the evolution of the concept, as well as exposing the various different streams of thought, benefits and risks, and some examples of methodologies succession referred to in the literature. For the collection of the empirical material we used to consist of open questions posed to ten representatives of organizations that were later transcribed verbatim interviews. For processing the collected data is resorted to content analysis.

Analysis of the results it is concluded that most participants can identify which key positions in your organization, however, the majority is not to adopt the Succession Planning. Nevertheless, all participants are able to recognize several advantages in its implementation including the professionalization of management as well as improving the quality of the final product / service. As barriers or risks associated with this methodology are referred to aspects such as organizational size, financial cost and the possibility of competition from current employees. It appears though to make the succession of his key people participants will using their feeling, knowledge of the market and your personal opinion about each element of the organization.

Keywords: *Succession Planning, Key-Positions, Key-Employees, Replacement Charting, Competências e Acceleration Pools.*

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO	1
2 – REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 <i>Succession Planning</i> : Enquadramento histórico do conceito	2
2.2 Proposta conceptual	5
2.3 Importância do <i>Succession Planning</i> para as organizações	8
2.3.1 Apoio à formulação estratégica da organização	10
2.3.2 Papel dos líderes	10
2.3.3 Retenção de pessoas.....	11
2.3.4 Apoio ao recrutamento	11
2.3.5 Impacto Financeiro.....	13
2.4 Riscos.....	14
2.4.1 Poder e Autoridade	15
2.4.2 Recrutamento.....	15
2.4.3 Pressão para desempenho	16
2.5 Métodos <i>Succession Planning</i>	16
2.5.1 Replacement Charting.....	17
2.5.2 Modelos de competências	18
2.5.2.1 Medir as competências	20
2.5.3 Acceleration Pools.....	21
3 – METODOLOGIA	23
3.1 Questões de Investigação	25
3.2 Seleção e caracterização dos participantes	25
3.3 Procedimentos	28
3.4 Tratamento de dados.....	28
4 – RESULTADOS	29
4.1 Q1- Como é que as empresas identificam quais são as suas posições-chave?	29
a) Organizações com fins lucrativos.....	29
b) Organizações com fins não lucrativos.....	30
c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos	31
4.2 Q2- Como é que as empresas estudadas prepararam a sucessão das pessoas-chave nas organizações/empresas?	32
a) Organizações com fins lucrativos.....	32
b) Organizações com fins não lucrativos.....	34

c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos	35
4.3 Q3- Qual a percepção (vantagens e riscos), das empresas representadas neste estudo, acerca da construção e implementação do processo de <i>Sucession Planning</i>?	36
a) Organizações com fins lucrativos	36
b) Organizações com fins não lucrativos.....	37
c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos	39
4.4 Q4- Qual (is) o (s) motivo (s) apresentado (s) pelas organizações para não adotarem o processo de <i>Sucession Planning</i>?	40
a) Organizações com fins lucrativos.....	40
b) Organizações com fins não lucrativos.....	40
c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos	40
4.5- Q5- As empresas que não adotaram <i>Sucession Planning</i> vêm alguma vantagem numa adoção futura deste processo?	41
a) Organizações com fins lucrativos.....	41
b) Organizações com fins não lucrativos.....	42
c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos	42
5 – DISCUSSÃO	43
6 – CONCLUSÃO	50
BIBLIOGRAFIA	53
ANEXOS	56
Anexo 1-Termo consentimento	56
Anexo 2- Guião Entrevista.....	57
Anexo 3- Caracterização Organizações	58
Anexo 4- Caracterização Participantes.....	59

INDICE DE TABELAS

Tabela 1: Total artigos por palavra-chave e respetiva variação.	5
Tabela 2: Caracterização sociodemográfica dos representantes das organizações com fins lucrativos.....	26
Tabela 3: Caracterização sociodemográfica dos representantes das organizações com fins não lucrativos.....	26
Tabela 4: Caracterização socioeconómica das organizações com fins lucrativos	27
Tabela 5: Caracterização socioeconómica das organizações com fins não lucrativos	27

1 – INTRODUÇÃO

O *Succession Planning* é um tema que tem vindo a suscitar cada vez mais interesse dos investigadores da área das ciências empresariais. Apesar de não ser um tema recente, o volume de trabalhos de investigação envolvendo este tema tem vindo a crescer exponencialmente nos últimos anos. Em Portugal, este assunto ainda não mereceu a devida atenção por parte da comunidade científica pois são ainda escassos os estudos sobre o assunto. Por isso pareceu-nos pertinente a realização deste estudo.

Neste trabalho pretende-se compreender se as organizações inquiridas se encontram a planear a sucessão das suas pessoas-chave e em caso afirmativo, de que forma o estão a fazer. O objetivo deste trabalho visa explorar diferenças e semelhanças entre organizações com fins lucrativos e com fins não lucrativos.

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco partes, a primeira onde se apresenta a revisão de literatura do tema, onde se realiza um enquadramento histórico, apresentando várias perspetivas, vantagens e riscos bem como, alguns exemplos de metodologias de sucessão referidas na literatura. Na segunda parte, encontra-se a componente metodológica, onde se descrevem as metodologias e o processo de investigação usado neste estudo. Na terceira parte apresentam-se os resultados que são, na quarta parte discutidos reflexivamente. Por último, uma quinta parte, que apresenta a conclusão, limitações do estudo e caminhos para investigações futuras.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

Estratégias de Gestão da Sucessão

2.1 *Succession Planning*: Enquadramento histórico do conceito

Num ambiente global altamente competitivo, as pessoas são o ativo fundamental das organizações e, por isso, a diferença entre o sucesso e o insucesso organizacional reside, na grande maioria das situações, nesta parte da empresa (Butler e Roche-Tarry, 2002). Por isso, admite-se que para as organizações, não basta antecipar perdas financeiras, de equipamentos ou de instalações, deverá também ser importante antecipar, evitar e/ou mitigar perdas de pessoas que desempenham posições com elevada relevância estratégica para o negócio. Neste sentido há autores que defendem que “*as organizações necessitam de um plano para os talentos assumirem funções chave ou posições de backup de forma temporária ou definitiva*” (Rothwell, 2010: 6, tradução livre). Seguidamente apresenta-se uma breve contextualização histórica do conceito de *Succession Planning* bem como várias propostas de delimitação conceptual para o conjunto de iniciativas organizacionais que visam preparar os seus talentos para o futuro de maneira a que se garanta a estabilidade organizacional. O conjunto destas iniciativas designam-se de *Succession Planning* (por opção manter-se-á a designação anglo-saxónica).

Historicamente, a literatura científica neste domínio, a partir da década de 60, teve em Grusky o seu grande impulsionador. Este investigador propôs duas justificações racionais para a importância da sucessão: Em primeiro lugar, a sucessão é inevitável para as organizações e em segundo os problemas de sucessão resultam em instabilidade (Giambatista, Rowe e Riaz, 2005). Durante esta década, Grusky associou o conceito de *Succession Planning* à melhoria da *performance* organizacional e posteriormente, com base em estudos anteriores, outras linhas de investigação foram surgindo. Variáveis como a “dimensão organizacional”, “adequação do líder à organização” também começaram a ser relacionadas com o tema *Succession Planning*, no fim da década de 60 (Giambatista et al., 2005).

O início dos anos 70 marcou uma fase de crescimento na investigação científica em *Succession Planning*, especialmente em questões relacionadas com os antecedentes deste conceito, padrões de sucessão utilizados, características dos sucessores e estádios do processo de sucessão. Ainda nesta década surge uma nova motivação para o estudo da sucessão com o artigo *Leadership and organizational performance: A study of large corporations* publicado na revista *American Sociological Review* da autoria de Lieberman e O'Connor's em 1972, Este trabalho debruça-se sobre a magnitude da relação *Succession Planning*-Desempenho analisando o impacto que a liderança poderá ter no sucesso do processo sucessório (Giambatista et al., 2005: 964).

Nos anos 80 a investigação em *Succession Planning* caracteriza-se pelo grande volume de artigos de revisão de literatura e pela multiplicação de estudos empíricos (Giambatista et al., 2005). O volume de artigos académicos publicados em jornais e revistas científicas da área da Gestão e Estratégia sobre *Succession Planning* em 1990 aumentou face a 1970 (Kesner e Sebra, 1994). Estes números sugerem um aumento significativo de atenção em torno desta problemática. Esta evolução tem um lado positivo: com mais investigadores focados neste tópico, surgiram artigos com cada vez mais rigor e relevância académica (Kesner e Sebra, 1994). Contudo, este desenvolvimento apresenta alguns aspetos negativos, “*criou um fluxo de investigação difuso e caótico*”, o que pode ser visto como “*uma consequência natural da maturidade emergente deste assunto*” (Giambatista et al., 2005: 963, tradução livre).

Durante os anos 80 e até ao início dos anos 90 ocorreram diversas melhorias nas metodologias de investigação utilizadas, bem como, um refinamento gradual das bases teóricas (Giambatista et al., 2005).

O artigo de Giambatista, Rowe e Riaz (2005), que analisa o estado da arte do *Succession Planning*, no período de 1994 a 2004, refere que nesse intervalo de dez anos o conhecimento nesta área progrediu, aprendeu-se mais sobre processos de sucessão, resultados e metodologias de investigação. A revisão de literatura realizada por estes autores indica que neste período de tempo as questões de investigação foram sendo cada vez mais focadas num aspeto específico e em termos metodológicos foram utilizados métodos cada vez mais refinados (Giambatista et al., 2005). Este

estudo sugere que a temática do *Succession Planning* continuou a atrair uma gama diversificada de investigadores que transportaram o foco de atenção desta problemática para contextos já existentes mas pouco estudados, tais como micro e pequenas empresas e com isso novos e interessantes paradigmas teóricos foram empregues em alguns estudos (Giambatista et al., 2005). O trabalho destes autores utilizou as seguintes palavras-chave: “*Executive succession*”, “*CEO succession*”, “*chief executive succession*”, “*leader succession*”, “*managerial succession*”, estas palavras-chave geraram um total de 139 artigos quando incluída cada uma destas palavras-chave no *abstract*

As bases de dados que este trabalho utilizou foram: JSTOR, ProQuest, Social Sciences Citation Index e *site* da Academy of Management. Apresenta-se seguidamente os resultados obtidos quando pesquisada cada palavra-chave das que foram utilizadas por Giambatista, Rowe e Riaz. Esta comparação servirá para compreender a evolução da literatura académica nesta temática desde a data em que o estudo foi realizado. A base de dados utilizada para proceder a esta análise comparativa é a EBSCO e os artigos considerados para esta contagem são os que se reportam ao período de 1994 a 2004, inclusive. Posteriormente realizou-se o mesmo exercício mas para um período diferente, desta vez entre 2005 e 2012, onde se obtiveram 345 artigos.

Analisando os dados referidos é possível retirar duas grandes conclusões. Em primeiro lugar o número de estudos publicados entre 2005 a 2012 aumentou 87% face ao período 1994 a 2004; Uma vez que se trata de apenas sete anos, provavelmente se a mesma análise fosse realizada em 2015 o número de publicações será certamente diferente. Em segundo lugar, verifica-se que a preocupação com a área da continuação sob grande atenção por parte dos investigadores e que o seu interesse é e provavelmente será, intemporal.

De forma a realizar uma análise um pouco mais aprofundada sobre a evolução da investigação na área do *Succession Planning*, a tabela 1 ilustra o interesse que as palavras-chave utilizadas para a realização desta análise suscitaram nos investigadores.

Tabela 1: Total artigos por palavra-chave e respetiva variação.

Palavra-chave	1994 a 2004	2005 a 2012	Variação (%)
<i>Executive Succession</i>	63	101	60%
<i>CEO Succession</i>	67	107	59%
<i>Chief Executive Succession</i>	21	43	104%
<i>Leader Succession</i>	23	75	226%
<i>Managerial Succession</i>	10	19	90%
Total	184	345	87 %

Uma possível justificação para este aumento verificado nos dados apresentados nas tabelas acima é o facto de algumas transições altamente publicitadas de *CEO's* em grandes empresas internacionais como *AT&T* e *General Electric* terem atraído a atenção da academia e de alguns meios de comunicação social relacionados com a gestão, que em conjunto têm destacado a importância do *Succession Planning* (Naveen, 2006).

2.2 Proposta conceptual

Uma análise atenta ao que tem sido escrito na literatura científica da temática do *Succession Planning* permite que se retirem algumas ilações acerca da forma de como este tema deverá ser encarado pelas organizações. As definições aqui apresentadas para este conceito serão umas mais extensas e complexas que outras, mas existe um ponto comum entre a grande parte delas onde este conceito é visto como um processo. Um fator crítico de sucesso para que este plano seja bem-sucedido está precisamente em encara-lo como um processo e não como um evento (Bower, 2007). Este conceito também é visto como um elemento importante na formulação estratégica da organização (Thakkar, 2012).

O conceito de *Succession Planning* pode ser definido, simplesmente, como “*um processo que garante a continuidade do desempenho eficaz de uma organização através da criação de um processo para desenvolver e substituir o pessoal chave ao longo do tempo*” (King, 2005, citado em Garg e Weele, 2012: 97, tradução livre).

Succession Planning pode ser visto igualmente como “um processo contínuo e dinâmico que auxilia o negócio ou organização mantendo os seus objetivos alinhados com as suas necessidades de capital humano”. A esta ideia acrescenta-se ainda que “este processo ajudará as empresas a manterem o seu ritmo com as mudanças da indústria, do mercado” (Butler e Roche-Tarry, 2002: 1, tradução livre).

As definições de processo apresentadas constituem perspetivas similares, a perspetiva de Rothwell é mais completa e complexa sugerindo que *Succession Planning* consiste em:

Um modo de identificação de posições de gestão críticas, começando nos níveis gestor de projeto e supervisor e estendendo-se até ao mais elevado nível hierárquico na organização. *Succession Planning* também descreve posições de gestão para proporcionar o máximo de flexibilidade em movimentos laterais de gestão e garantir que esses indivíduos alcancem maior antiguidade, as suas competências de gestão irão ampliar-se e tornar-se mais generalizadas em relação ao total de objetivos organizacionais e não para objetivos puramente departamentais (Rothwell, 2010: 6, tradução livre).

De forma distinta, Currie e Grundy apresentam o *Succession Planning* como um “conceito de negócio focado na identificação sistemática e preparação de indivíduos para estes assumirem papéis chave nas organizações quando estiverem disponíveis” (2011: 934). Este ponto de vista vem acrescentar um detalhe novo e diferente de todas as definições apresentadas, ao referir-se ao *Succession Planning* como um conceito de negócio. Isto poderá indicar que, tal como indicam alguns autores como Hall e Thakkar, efetivamente está a ser atribuído um sentido estratégico ao *Succession Planning* para o negócio das empresas e que de facto este assunto está a ser colocado na agenda da gestão de topo das organizações.

O conceito de *Succession Planning* tornou-se num assunto cada vez mais importante para o dia-a-dia das organizações porquanto poderá contribuir para a diminuição das barreiras ao seu desenvolvimento (Thakkar, 2012). Quer seja pela incapacidade inesperada das suas pessoas-chave de continuarem a trabalhar, quer pelo constante aumento de competitividade e exigência dos mercados, ou pelo facto de se verificar a saída de um responsável por um departamento (Thakkar, 2012). Por exemplo, a escolha do próximo presidente, devido ao impacto profundo que tal função

acarreta para o desempenho estratégico e financeiro de qualquer empresa, é a decisão mais importante que qualquer conselho de administração tomará e por isso, “as empresas devem possuir um plano para lidar com a transferência normal de poder, bem como para fazer face a emergências como incidentes de saúde, morte prematura e outros eventos imprevistos” (Lafley e Tichy, 2011: 68).

Apesar da imprevisibilidade de alguns acontecimentos não é saudável para qualquer organização não ter em seu poder um plano B que acautele esses acontecimentos e garanta a sua estabilidade, o não planejamento destas situações poderá:

Estas situações, se não estiverem planejadas e previstas com antecedência, podem ter impacto na empresa prejudicando o seu ciclo de vida, quer seja em termos de produção, de vendas, desenvolvimento de produto ou em qualquer outra função. Um plano bem pensado para mitigar esses riscos é o que um programa de *Succession Planning* meticulosamente desenhado poderá oferecer (Thakkar, 2012: 115, tradução livre).

Nas definições anteriormente expostas é várias vezes referido, ainda que de uma forma mais taxativa numas do que em outras, o conceito de função-chave. É relevante para esta investigação esclarecer o seu significado, bem como desmistificar algumas ideias pré-concebidas acerca do assunto da identificação de uma função-chave para a organização.

Para conseguir compreender o que de melhor um processo de *Succession Planning* pode oferecer, é aconselhável que a organização proceda à identificação das suas funções-chave, que são todas aquelas que exercem influência crucial nas actividades organizacionais quer estratégica, quer operacionalmente. São todas aquelas, em que se as pessoas que as desempenham não estiverem em funções a organização ressentir-se-á da sua ausência (Rothwell, 2010).

Para determinar qual o significado estratégico de uma posição é preciso primeiro clarificar qual a estratégia da empresa (Huselid, Beatty e Becker, 2005). A empresa poderá optar por exemplo, apostar numa política como base no preço ou na qualidade. Posteriormente, os gestores de topo, precisam debruçar-se sobre quais as capacidades estratégicas necessárias (tecnologias, informação e competências) para

implementar essa mesma estratégia definida (Huselid, et al., 2005). Finalmente, poderá ser importante a gestão de topo questionar-se: que funções são críticas para empregar as capacidades, acima referidas, na execução da estratégia? (Huselid, et al., 2005).

Tradicionalmente, estas funções localizavam-se no topo da pirâmide organizacional obviamente devido ao facto de todo o poder da tomada de decisão estava concentrado aí. No entanto, alterações foram acontecendo nas organizações e atualmente a pirâmide até então existente torna-se mais achatada muito devido ao facto de o processo de tomada de decisão ter-se descentralizado (Wulf, 2012). Com todas estas alterações na arquitetura organizacional o processo de identificação de funções-chave tornou-se bem mais complexo (Rothwell, 2010).

Estas mudanças que os tempos recentes têm conduzido para todas as organizações são justificadas na literatura científica com a necessidade de melhorar a resposta da empresa ao mercado e ao cliente (Wulf, 2012).

2.3 Importância do *Succession Planning* para as organizações

De acordo com Butler e Roche-Tarry (2002), o *Succession Planning* foca-se em três aspetos: em primeiro lugar aborda questões relacionadas com as necessidades da organização, como a (s) idade (s) do (s) elemento (s) que compõem a administração da mesma. Segundo estes autores, algumas organizações estão dedicadas a gerir assuntos do dia-a-dia, que acabam por negligenciar a questão do *Succession Planning*. Ao descuidarem este ponto as empresas arriscam-se a não deter pessoas disponíveis e preparadas para assumirem posições de topo da hierarquia. Este problema poderá ser especialmente perigoso em pequenas empresas, onde no caso de o dono ou CEO abandonarem a liderança da organização poderá significar o colapso da mesma (Butler e Roche-Tarry, 2002). Em segundo lugar, o *Succession Planning* poderá contribuir para a organização é na preparação desta para um evento futuro inesperado, planear o inimaginável. A doença repentina ou morte de um diretor executivo provoca uma paralisação de toda a organização, impedindo a mesma de executar o seu plano de negócio. Não será possível planear e muito menos prever cada cenário e ainda mais difícil se tornaria a perda de vários líderes ao mesmo tempo, no entanto acidentes de

carro, desastres de avião e outros acidentes fazem parte de uma realidade atual e por isso “é inteiramente realista mapear a cadeia de comando e perceber quem irá assumir o controlo quando um executivo-chave é perdido” (Butler e Roche-Tarry 2002: 201, tradução livre). Recentes eventos mundiais servem como prova da importância do *Succession Planning*, como por exemplo, no desastre do *World Trade Center* em 11 de Setembro de 2001 nos Estados Unidos da América, inúmeras organizações perderam executivos-chave como *CEO's* e *CFO's* (Butler e Roche-Tarry, 2002). Em terceiro e último lugar, estes autores referem que *Succession Planning* garante que a organização possui as pessoas certas nos lugares certos para funcionar na máxima eficiência. As organizações esforçam-se para delinear objetivos de negócio e construir uma força de trabalho que esteja de acordo com esses objetivos. Neste caso, *Succession Planning* poderá ajudar a organização a realizar um inventário do seu capital humano e a detetar os seus *gaps* (Butler e Roche-Tarry, 2002).

Na literatura é possível encontrar alguns exemplos de grandes empresas, que numa determinada fase do seu ciclo de vida foram confrontadas com situações inesperadas. Um exemplo incomum de preparação é fornecido pela *McDonald's* que estava apta a designar um substituto permanente do antigo *CEO* Jim Cantalupo seis horas depois do seu falecimento, comparativamente com o calendário normal que a maioria das organizações costuma demorar a eleger um novo substituto, alguns meses (Greer e Virick, 2008). Mas, nem só a *McDonald's* tem sido destacada pela literatura científica deste âmbito, empresas como *Bank of America*, *Dell*, *Dow Chemical* têm desenvolvido o seu sistema de *backups* funcionais para as suas posições chave, através da relação entre *Succession Planning* e desenvolvimento de liderança (Greer e Virick, 2008). Os aspetos que seguidamente se apresentam têm como objetivo dar a conhecer algumas das dimensões organizacionais onde o *Succession Planning* poderá intervir.

2.3.1 Apoio à formulação estratégica da organização

Succession Planning tem conquistado importância na componente estratégica da organização e por isso tem merecido a mesma atenção que outros programas estratégicos. Quaisquer iniciativas direcionadas para o *Succession Planning* pode atuar como um catalisador para o planeamento estratégico em dois fins. Primeiro, *Succession Planning* incorpora uma parte integral do planeamento de recursos humanos, fornecendo alguns *inputs* para a formulação da estratégia dando a conhecer que tipos e número de pessoas estão disponíveis para exercer uma determinada estratégia. Segundo, no fim do processo, é importante descobrir qual o talento necessário para implementar a estratégia de negócio e constantemente ir reforçando a pool de talento existente (Thakkar, 2012).

2.3.2 Papel dos líderes

Um dos aspetos que é referido, por alguns autores, como sendo um ponto essencial para que *Succession Planning* seja bem-sucedido é o envolvimento dos quadros superiores neste processo (Rothwell, 2010). Uma das fórmulas para o fracasso deste processo é colocar nas mãos do departamento de Recursos Humanos toda a responsabilidade pela sucessão (Rothwell, 2010).

Este processo não pode ser limitado apenas aos gestores de topo, para que o seu resultado final seja positivo, este processo deverá ser estendido para toda a organização e para isso é fundamental que os executivos de topo o apoiem. A melhor maneira para garantir este apoio será desenvolver um patrocinador executivo que irá vender a ideia aos restantes elementos da equipa de gestão” (Fleischmann, 2000).

Depois da análise que terá como objetivo ajudar a que a organização identifique que competências necessitam para cada função, o passo seguinte será realizar uma comparação entre as competências que existem e aquelas que são necessárias. Para isto deverá ser criada uma equipa que é aconselhável que tenha, um analista de recursos humanos que esteja familiarizado com as descrições de trabalho, um analista de negócio para ajudar na análise das competências, o direto responsável

pela gestão do *Succession Planning* e por fim o diretor do departamento que está a ser analisado (Fleischmann, 2000).

2.3.3 Retenção de pessoas

Para além de auxiliar a empresa na preparação de futuros profissionais-chave, *Succession Planning* poderá causar impacto positivo na retenção das pessoas da organização visto que as manterá comprometidas e motivadas para com o seu trabalho e menos suscetíveis a aceitar outros desafios fora da organização. Qualquer profissional que sabe que está bem posicionado para assumir funções cruciais na organização no futuro estará mais focado e motivado, mas para além disso sente que o seu empregador está comprometido com o seu desenvolvimento profissional e que existe um lugar para si no futuro da empresa (Macdonald, 2008). Admitindo que 20% dos funcionários de uma organização possui um alto rendimento e que os restantes 80% têm um rendimento menor, será natural que 80% da atenção da gestão de recursos humanos será direcionada para a retenção destes 20% de colaboradores de topo (Thakkar, 2012). Será também provável que todas as organizações correm o risco de perder estes *top performers* bem como as suas competências e por isso se elas não são capazes de colocar em prática o seu *Succession Planning* tornam-se extremamente vulneráveis quando existir a necessidade de lidar com transtornos organizacionais inevitáveis (Thakkar, 2012).

2.3.4 Apoio ao recrutamento

A importância do *Succession Planning* não se esgota na antecipação de situações imprevisíveis. Um programa de *Succession Planning* bem desenvolvido pode apoiar o recrutamento, facilitando a atração de pessoas para a organização (Currie e Grundy, 2011). Um dos seus grandes benefícios para as empresas é a sua capacidade de transmitir um retrato fiel à empresa sobre a situação atual em termos de necessidades de recrutamento. No entanto isto implica que exista uma ideia clara sobre quais as fraquezas e forças que a organização possui, bem como deter uma visão para o seu futuro e ser capaz de transmitir de forma convincente essa ambição (Greenberg, 2012). Com isto a empresa deverá determinar quais as suas capacidades

atuais e aquelas que necessita para o futuro e a combinar essas necessidades com as competências e aspirações de cada indivíduo (Macdonald, 2008).

Para manter uma organização competitiva não é suficiente que os líderes se debrucem apenas na compreensão das mudanças do mercado, da contabilidade da organização, é necessário também que se construa uma comunicação intuitiva dentro com as suas equipas, bem como, possuir as competências e motivações necessárias para ajudar a empresa no futuro (Greenberg, 2012).

A não existência de uma estratégia interna para preencher eventuais vagas em cargos de topo implicará que a base de recrutamento seja no exterior, o que nem sempre é uma opção barata e que para além do mais também aumenta de forma substancial a probabilidade de insucesso da contratação, estudos revelam que 66% dos gestores seniores recrutados exteriormente falham dentro dos primeiros dezoito meses (Greenberg, 2012).

Será inimaginável o quão desastrosas podem ser as consequências de um vácuo repentino no topo da hierarquia da organização, isso poderá significar que durante algum tempo a organização estará à deriva. Não ter uma sucessão planeada conduz a empresa a um processo de transferência de liderança reativo que na maior parte dos casos se verifica inadequado e problemático (Thakkar, 2012).

Succession Planning fornece à empresa um *backup* funcional que assegurará que a transição de liderança da organização não será deixada a qualquer custo. Uma política agressiva de *Succession Planning* é uma das maneiras de garantir o sucesso no longo prazo e que ajuda a construir uma política sólida e confiável de liderança (Thakkar, 2012).

Portanto, uma organização que detenha um sistema de *backup* funcional para proceder ao preenchimento de vagas existentes entre o pessoal sénior com pessoas que já pertençam aos quadros da organização poderá conseguir uma poupança de dinheiro e de tempo e ao mesmo tempo assegura que a nova liderança partilha a visão, os objetivos e os valores da organização (Greenberg, 2012).

2.3.5 Impacto Financeiro

Tal como mencionado anteriormente, qualquer organização corre o risco de perder as suas pessoas-chave, seja por motivos de saúde, surgimento de novos desafios, reforma de membros mais antigos. Atualmente, os custos de contratar e desenvolver funcionários pode representar entre 20% e 40% dos custos operacionais de uma organização sendo assim, uma das saídas para combater este problema será identificar e desenvolver internamente o talento existente, por isso *Succession Planning* desempenha uma abordagem proactiva na resolução de problemas de contratação de pessoas, isto poderá considerar-se um mecanismo de combate ao risco que serve para mitigar os riscos associados a perda de pessoas chave da organização, representando mais do que a passagem de “testemunho” é também importante para assegurar a sobrevivência e continuidade da organização (Thakkar, 2012).

Alguns estudos realizados têm abordado a questão do impacto financeiro que o *Succession Planning* pode trazer para a organização. O estudo levado a cabo por Trow (1961) sugere que existe uma forte ligação entre *Succession Planning* e rentabilidade subsequente da organização porque empresas que tenham identificado o sucessor e tenham procedido ao treino e desenvolvimento desse mesmo individuo estão menos propensas a sofrer um impacto financeiro enquanto este sucessor se vai familiarizando na organização. Este estudo acrescenta ainda que “ausência de *Succession Planning* leva a rentabilidade reduzida. Pode presumir-se que a falta de planeamento pode ser a causa de baixo rendimento” (Trow, 1961: 233).

No artigo de Bailey e Helfat (2003) conduziram a investigação entrevistando 36 sucessores externos. Segundo estes autores, um sucessor externo é qualquer individuo que se torne CEO dentro de dois anos após ter sido recrutado para a organização. As empresas destes 36 indivíduos foram, numa fase posterior, comparadas contra um grupo de controlo que era composto por empresas com sucessores internos. O estudo conclui que nas empresas que recorrem a sucessores externos sem experiência de indústria verifica-se um grande nível de variação no seu desempenho do que aquelas que recorrem à sucessão internamente.

Em todas as organizações, antes de se iniciar qualquer projeto é importante que se realize uma avaliação do investimento que é implicado para proceder à sua realização. A mesma situação acontece para o *Succession Planning*, por esse motivo, crê-se que é relevante fazer referência a este ponto nesta investigação.

Nestes termos, a grande vantagem que existe no *Succession Planning* é o seu baixo custo e um uso eficiente do tempo. Os custos irão variar de organização para organização mas posteriormente o processo tornar-se-á parte da cultura organizacional e as sinergias que se criarão fazem com que o custo deste investimento baixe ainda mais (Fleischmann, 2000).

O impacto para a organização de não planear a sucessão deverá estar sempre em consideração pelos gestores, por isso possuir um sucessor bem preparado, com as competências necessárias conseguirá suavizar e minimizar os efeitos da sucessão (Armstrong, Pecotich e Mills, 1993).

Como qualquer processo, o *Succession Planning* tem as suas vantagens e desvantagens. Nas páginas anteriores foram abordados os aspetos positivos que estão associados à adoção deste processo, nas páginas seguintes irá ser transmitido o reverso da moeda. Apesar da consciência desse lado negativo, foi uma decisão ponderada transmitir uma versão positivista, nesta investigação, da implementação do *Succession Planning* nas organizações.

2.4 Riscos

O processo de sucessão numa organização nem sempre é suave porque significa uma mudança na liderança da organização, por isso existem alguns aspetos para os quais a organização deverá estar alerta, visto que podem ser fonte de problemas (De Vries, 1988).

As mudanças organizacionais tendem a desencadear algumas forças psicológicas negativas que poderão adicionar ruído e resistência em torno da questão dos processos de sucessão, tais como o medo, a angústia e a ansiedade, face à sensação de incerteza que se instaura nas várias esferas da vida das pessoas, principalmente na dimensão profissional (Adler & Silva, 2013).

Em resposta à mudança organizacional algumas pessoas podem também ter reações de luto, tais como, sentimentos de descrença e dormência normalmente associados ao receio de perder o seu posto de trabalho (Hyde & Thomas, 2003).

A pesquisa realizada na literatura científica sobre riscos associados ao *Succession Planning* permitiu concluir que existe concordância entre alguns autores acerca desse assunto. A grande maioria dos trabalhos de investigação consultados faz referência aos riscos de índole psicológica como sendo o aspeto mais obscuro do processo de sucessão. Desta forma, a leitura que poderá ser feita sobre este facto é que este processo implica, mais do que o volume de trabalho dedicado à sua conceção e implementação ele implica uma mudança profunda na mentalidade das pessoas que ocupam lugares de topo nas organizações. De seguida apresentam-se alguns dos riscos associados ao processo de *Succession Planning*.

2.4.1 Poder e Autoridade

Alguns CEO's mudam de ideias sobre o facto de deixarem o seu cargo e ao sentirem o seu lugar ameaçado podem lançar uma campanha de ataque ao seu sucessor. Enquanto este ataque aparenta ter todas as características da racionalidade, na verdade ele é baseado no medo de perder o poder. Com as mudanças que o processo de sucessão acarreta, surgem novas relações e com isso novas redes de poder vão-se formando, fazendo com que a pessoa que se encontra de saída não sinta mais o controlo das coisas. (De Vries, 1988).

2.4.2 Recrutamento

Por vezes as organizações decidem recrutar um substituto para as suas funções-chave externamente. A escolha dos sucessores não deve ser um ato de apenas uma pessoa, a responsabilidade de escolher os futuros sucessores deve ser dividida pelos elementos da direção da organização. Optar pela sucessão através de um elemento que já se encontre dentro da organização poderá trazer menos surpresas para a organização, mas muitas direções optam por salientar as fraquezas dos

sucessores internos e esquecer as suas forças, portanto, por muito capazes que os indivíduos internos sejam não seriam escolhidos (De Vries, 1988).

2.4.3 Pressão para desempenho

O *Succession Planning* necessita que os gestores incumbentes sejam avaliados, que se analise o seu desempenho e o seu potencial evolutivo dentro da organização e posteriormente exige também que estes indivíduos sejam colocados no centro das atenções da empresa. As reações a este processo poderão não ser as melhores, visto que poderá causar alguma ansiedade e poderá levar a que estes indivíduos assumam uma postura defensiva ou por vezes demasiado agressiva (Goudy, 2002).

Em algumas situações poderá acontecer que os indivíduos apresentem alguma saturação acerca das iniciativas de desenvolvimento, tais como o *Coaching* e o *Mentoring*, que poderão passar a ser encarados como um meio de repreensão para aqueles que não possuem o melhor desempenho e não como uma forma eficaz de desenvolver as capacidades dos indivíduos para conseguir estabelecer uma cultura de alto desempenho (Goudy,2002).

2.5 Métodos *Succession Planning*

Este ponto abordará três métodos possíveis para as organizações procederem à substituição do talento chave da organização. O primeiro método que irá ser estudado é denominado como *Replacement Charting* (opcionalmente não traduzido), este caracteriza-se por ser um processo simples e com uma visão bastante tradicionalista. O método seguinte, possui uma base ligeiramente diferente do anterior visto que este exige que a organização identifique claramente quais são as suas competências chave, esta identificação será a génese do *Succession Planning* da empresa. A grande diferença que existe entre estes dois métodos reside no facto de o primeiro focar-se primariamente nas posições e o segundo direciona a sua atenção primariamente para as competências. Por último, denomina-se por *Acceleration Pools* (opcionalmente não traduzido) e no primeiro contacto a sua natureza é muito similar à do método baseado nas competências, a grande diferença reside no facto de nas *Acceleration Pools*

trabalha um grupo de indivíduos com elevado potencial no sentido de os desenvolver para que futuramente sejam candidatos a assumir qualquer cargo executivo na organização.

2.5.1 *Replacement Charting*

As atividades incluídas no *Succession Planning* dependem de alguns fatores, tais como a amplitude da perspectiva da organização e a formalidade que a mesma queira atribuir ao processo. *Replacement Charting* sugere que a empresa realize um levantamento acerca de quais serão as suas posições nucleares, bem como identificar um sucessor para essas posições. O foco desta metodologia será primariamente nas posições em causa e nos indivíduos que possivelmente estarão melhor preparados para assumir as funções chave da organização (Froelich, Mckee e Rathge, 2011).

Esta metodologia assume como três objetivos chave, primeiro identificar as posições críticas de gestão dentro da organização, identificar futuras vagas nessas posições e por último identificar que profissionais poderão potencialmente ocupar essas vagas (Kowalewski, Moretti e McGee, 2011).

Para que este processo se inicie da melhor forma e se consiga retirar o maior benefício possível dele, é importante que a primeira tarefa seja reunir com as pessoas responsáveis pela tomada de decisão na organização e no fim desses encontros ser possível identificar que posições são consideradas chave para a organização, que candidatos existem para essas posições e que áreas esses candidatos necessitam de desenvolver. A liderança da organização terá de tomar uma importante decisão a cerca deste processo, por esta altura é aconselhável que se defina exatamente quais são as posições que estarão envolvidas no *Succession Planning*, esta decisão irá ditar o tipo de amplitude que o processo terá. A empresa pode optar por estreitar este processo e apenas circunscreve-lo a posições de topo ou então alargar este processo a toda a organização (Rothwell, 2010).

Uma vez terminada a fase da discussão acerca de quais as posições e que pessoas integraram o processo de *Succession Planning* o passo seguinte será realizar uma análise dos indivíduos que ocupam as posições chave e através desses resultados

realizar uma comparação com as necessidades futuras da empresa para cada uma dessas funções críticas, posto isto, objetivo primordial desta *gap analysis* será assegurar que a organização tem as melhores pessoas nas posições críticas da organização. O produto final desta análise será um documento que deverá conter análises detalhadas acerca da situação atual de cada posição chave e dos indivíduos que as ocupam bem como as suas necessidades de formação, informações sobre probabilidade de perda das pessoas chave da organização (Fleischmann, 2000).

Todo este processo visa garantir que, “*um nível mínimo de competência é mantido em cada posição crítica para assegurar que os níveis de qualidade da organização sejam mantidos*” (Fleischmann, 2000: 57).

Um fator que deverá ser levado em consideração e que é considerado importante para a fase de planejar a sucessão é o tamanho da organização, é mais comum assistir a pequena empresa recorrer externamente ao recrutamento de talento visto que normalmente a sua “*pool*” de talentos interna será mais limitada” (Lauterbach e Weisberg, 1994).

Tradicionalmente, as organizações que optam por planejar a sucessão das suas pessoas chave através do processo *Replacement Charting* focam na progressão dos indivíduos dentro de um plano de carreiras específico, sugerindo assim, que será este o caminho mais eficaz para garantir que os funcionários evoluem até ao ponto necessário para assumirem futuramente funções críticas (Guinn, 2000).

2.5.2 Modelos de competências

Apesar do conceito de “competências” possuir diferentes perspetivas ele é usualmente definido como “*características subjacentes a um funcionário que resultam de um aumento do seu desempenho num trabalho*” (Rothwell, 2010: 88).

Após uma longa exploração deste conceito através de diversos autores, tornou-se possível realizar uma distinção entre competências *hard*, que enfatizam o saber-fazer e correspondem a competências mais técnicas constituídas maioritariamente por aspetos quantitativos e competências *soft* onde são considerados aspetos mais

comportamentais do indivíduo, como por exemplo, comunicação, a motivação e liderança (Ceitil, 2007).

Portanto, um modelo de competências é o resultado final do processo de identificação de competências consideradas fulcrais associadas a uma determinada atividade (Rothwell, 2010).

A utilização deste processo afasta por completo o foco da organização dos títulos e da posição ocupada pelas pessoas e direcionar todas as suas atenções para as competências e comportamentos fundamentais para que se alcance uma *performance* alta. Este modelo de competências procura determinar que profissionais possuem o potencial para evoluir no sentido de suportar as necessidades da empresa no futuro.

É importante ressaltar que o modelo de competências não está focado em preencher uma posição específica da organização, o seu objetivo primordial será sim debruçar-se nas competências que a empresa necessita para que futuramente se obtenham resultados superiores e também desenvolver os indivíduos que demonstrem estar munidos das ditas competências essenciais para o futuro da organização, sendo assim, é necessário utilizar um modelo de competências que defina que tipo de competências são necessárias para conduzir a empresa ao alcance da sua estratégia anteriormente delineada (Guinn, 2000).

Para que o indivíduo seja capaz de desenvolver na plenitude todos os comportamentos associados às competências que pertencem ao seu perfil de competências é necessário que existam as seguintes componentes:

Saber- integra o conjunto de conhecimentos que permitem ao titular da função realizar os comportamentos associados às competências.

Saber-fazer- conjunto de habilidades e destrezas que fazem com que a pessoa seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui na solução de problemas que surgem no contexto de trabalho.

Saber-estar- não é suficiente desempenhar as tarefas de uma forma eficiente e eficaz no posto de trabalho, é também necessário que os comportamentos estejam de acordo com as normas e regras da organização em geral, e do seu grupo de trabalho em particular. O saber-estar está relacionado com as atitudes e interesses do titular da função.

Querer-fazer- o titular da função deverá querer realizar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências. O querer-fazer está relacionado com aspetos motivadores.

Poder-fazer- significa dispor na organização de todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências (Ceitil 2007: 109).

Um modelo de competências completo não tem como objetivo único e exclusivo compor uma lista de competências e as suas definições. Ele deve também incluir uma descrição detalhada daquilo que a pessoa necessita de fazer para demonstrar que efetivamente possui essas competências (Guinn, 2000).

2.5.2.1 Medir as competências

Para além da necessidade de definir claramente quais as competências-chave associadas a cada função é igualmente importante para o processo de *Succession Planning* que se defina como serão avaliadas essas competências. Independentemente da metodologia utilizada para proceder a essa avaliação, é fundamental que ela esteja apoiada na utilização de meios informáticos que auxiliem os técnicos responsáveis a tornar o processo eficaz e eficiente.

A escolha da metodologia poderá estar dependente de varias variáveis, tais como recursos humanos, materiais, entre outros. As metodologias mais utilizadas são; Entrevista de avaliação de competências, Testes psicométricos e inventários e *Assessment centre*.

A entrevista de avaliação de competências é um instrumento bastante útil para a exploração da experiencia, qualificações e à avaliação de competências mais estruturais. A forma como o entrevistador irá guiar a entrevista situacional deverá ter em conta a necessidade de obter descrições comportamentais rigorosas de modo a que seja possível classificar as competências identificadas como criticas para a função em questão (Ceitil, 2007).

A seguinte metodologia, Testes psicométricos e inventários, tem como principal função o complemento de outras informações recolhidas em exercícios de avaliação mais vocacionados para a ação. Poderá ser relevante para o sucesso deste processo que sejam reconhecidas todas as limitações deste processo bem como, enquadrar os

resultados obtidos nestas provas em todo o processo de avaliação de competências. No que diz respeito aos inventários, estes fornecem referenciais sobre a auto-percepção, algo que numa sessão de feedback poderá permitir uma comparação entre resultados das simulações e dos exercícios situacionais (Ceitil, 2007).

Por fim, o *assessment centre* é uma metodologia de avaliação de competências que recria situações típicas com que os avaliados são confrontados no desempenho da função (Ceitil, 2007: 187). Este método presume a utilização de diversas técnicas de avaliação que permitam fornecer um ponto de vista abrangente sobre as competências identificadas para a função em questão. Uma das características importantes de um *assessment centre* é o facto de utilizar o conjunto de informações recolhidas através dos métodos anteriormente abordados (Ceitil, 2007).

2.5.3 Acceleration Pools

Com este processo, a organização poderá ser capaz de desenvolver o seu talento através de grupos compostos por candidatos com elevado potencial e que devem ser seguidos pela equipa de gestão sénior. O seu grande objetivo consiste em colocar os membros desta *pool* de talentos a desempenhar diversas funções dentro da organização. É também prática habitual neste processo que os elementos que compõem estas *pool* de talentos nas empresas sejam frequentemente convidados a participar em diversas atividades que visam o seu desenvolvimento, tais como por exemplo, sessões de *mentoring* (Byham, 2002).

Quanto à estrutura, este processo não possui uma tipologia formatada sendo que a sua estruturação poderá variar dependendo de diversos fatores, tais como, o tamanho e o organigrama da empresa. Uma organização maior terá a necessidade de possuir mais do que uma *pool*, em determinados casos as organizações poderão optar por possuir uma *acceleration pool* para cada nível organizacional, no entanto, esta necessidade não será verificada numa pequena organização (Byham, 2002).

Como qualquer processo, este também possui os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. O grande benefício que a organização poderá eventualmente retirar da utilização deste método é o facto de que a organização ao possuir um *pool* de talento

profunda composta por candidatos internos, a probabilidade da empresa encontrar o candidato certo para o lugar certo aumentará. Um potencial ponto negativo será que os indivíduos que constituem a pool de talento ao não serem formados para uma posição específica poderão não possuir todas as competências necessárias para ocupar a função quando a oportunidade surgir.

3 – METODOLOGIA

O objetivo primordial desta investigação é avaliar se as organizações preparam a sucessão das suas pessoas-chave e, em caso afirmativo, de que forma o fazem. Para além disso, neste estudo pretende-se efetuar uma comparação entre dois tipos de organizações; organização com fins lucrativos e com fins não lucrativos. Há três características que distinguem estes tipos de organização, essas características são: a natureza dos recursos da organização, os resultados e a natureza dos bens fornecidos e a forma como elas distribuem os seus rendimentos excedentes (Carvalho, 2008). Portanto, *“uma organização privada que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital”* (Carvalho, 2008: 8).

No sector lucrativo as organizações visam buscar a satisfação das necessidades pessoais dos seus membros e alcançar a sua sobrevivência no mercado. Para isso a maior luta das empresas é alcançar um crescimento económico que garanta esses mesmos objetivos. No sector não lucrativo as empresas procuram satisfazer necessidades pessoais/sociais que não possam ser satisfeitas pelo sector lucrativo e ainda também garantir a sustentabilidade das suas atividades e a consequente sobrevivência da organização. Apesar destas *nuances*, ambos os tipos de organização têm de criar, produzir e oferecer serviços/produtos que acrescentem valor ao seu cliente de forma a conseguirem manter relações transacionais sustentadas (Carvalho, 2008).

De forma a poder responder-se aos objetivos deste estudo, e por conseguinte ao problema de investigação formulado, adotou-se uma metodologia exploratória (qualitativa) que se considera mais apropriada para realizar este tipo de investigação. Por um lado, as questões de investigação são perguntas de natureza aberta, exploratória e não confirmatória, por outro lado verifica-se que estas abordagens/métodos têm sido seguidas em estudos congéneres (ex. Greer & Virick, 2008 e Durst & Wilhelm, 2012).

Dentro desta opção enquadram-se diversas práticas de pesquisa e de recolha, registo e tratamento de material. A expressão “métodos qualitativos” não possui um

significado preciso em Ciências Sociais e por isso remete para uma grande variedade de técnicas interpretativas que têm como principal objetivo descrever, descodificar e traduzir determinados fenómenos sociais (Guerra, 2006).

As organizações participantes neste estudo perfazem um total de dez, dividindo-se em dois grupos: cinco empresas com fins lucrativos e outras cinco com fins não lucrativos. A pertinência e relevância deste trabalho de investigação justifica-se pelo facto de não serem conhecidos outros estudos empíricos que se debrucem sobre o tema do *Succession Planning* em Portugal e, conseqüentemente, igualmente desconhecidos são os trabalhos que efetuem uma comparação entre estes dois tipos de organizações. Irá recorrer-se a utilização de múltiplos casos de forma a analisar as semelhanças e dissemelhanças entre estas organizações. Uma das fontes de informação a utilizar será a consulta de documentos que, eventualmente, poderão ser cedidos pelas organizações

No entanto, a principal fonte de informação utilizada nesta investigação serão as entrevistas. Este tipo de técnica é aconselhável para estudos que procurem entender o “porquê”, o “como” e “o que” (Durst e Wilhelm, 2012). A recolha de dados será realizada através de entrevistas compostas por questões abertas a cada um dos responsáveis pelas organizações referidas. Este tipo de questões caracteriza-se pelo facto de permitir ao investigador que olhe de forma ampla para o problema de investigação, dando-lhe espaço para que este considere vários pontos de vista acerca do problema. A utilização de questões abertas poderá dever-se a uma questão de princípio ou de prática, mas dado que o investigador não tem conhecimento acerca do que se passa dentro da organização será pertinente que utilize este tipo de perguntas. No decurso de uma investigação qualitativa as questões de investigação podem e devem mudar ao longo do processo, a estabilização das questões de investigação, do seu âmbito e limites resultam de um ciclo empírico que é indutivo por natureza e que se relaciona sempre com o quotidiano das pessoas envolvidas. Esta técnica tem sido utilizada em estudos que se debruçam sobre a mesma temática (ex. Greer & Virick, 2008; Durst & Wilhelm, 2012).

O número de entrevistas a serem realizadas numa investigação qualitativa pode estar dependente de alguns fatores, tais como, o estágio de conhecimento do objeto de estudo e os recursos que o investigador possui (Guerra, 2006). Um guião de entrevista suportará o processo de inquirição dos indivíduos envolvidos neste estudo, por isso as questões que compõem esse guião serão de natureza aberta cimentando assim o carácter exploratório deste estudo. Finda a fase das entrevistas seguir-se-á a fase de análise de conteúdo. Esta técnica permite “*inferências válidas e replicáveis dos dados do contexto*” (Krippendorff, 1980 citado em Guerra, 2006: 62). A utilização desta técnica poderá ser pertinente para a discussão, visto que “*tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos*” (Guerra, 2006: 62).

3.1 Questões de Investigação

As questões que sustentam este trabalho de investigação são:

1. Como é que as empresas identificam quais são as suas posições-chave?
2. Como é que as empresas estudadas prepararam a sucessão das pessoas-chave nas organizações/empresas?
3. Qual a perceção (vantagens e riscos), das empresas representadas neste estudo, acerca da construção e implementação do processo de *Succession Planning*?
4. Qual (is) o (s) motivo (s) apresentado (s) pelas organizações para não adotarem o processo de *Succession Planning*?
5. As empresas que não adotaram *Succession Planning* vêm alguma vantagem numa adoção futura deste processo?

3.2 Seleção e caracterização dos participantes

Tal como já foi referido anteriormente neste capítulo, a seleção dos participantes baseou-se numa escolha de dez organizações no total, equitativamente distribuídas em organizações com fins lucrativos e com fins não lucrativos de forma a permitir uma análise de contraste das semelhanças e dissemelhanças entre elas.

Os participantes neste estudo foram todos contactados telefónica, ou presencialmente. Nesse primeiro contacto foi entregue um documento que visava

explicar sucintamente o projeto de investigação, bem como os seus objetivos e metodologias. Após a confirmação da aceitação dos participantes foram agendadas as entrevistas.

As tabelas 2 e 3 reúnem informações sociodemográficas sobre os representantes das organizações.

Tabela 2: Caracterização sociodemográfica dos representantes das organizações com fins lucrativos

PARTICIPANTE	IDADE	GÉNERO	FORMAÇÃO ACADÉMICA	ANTIGUIDADE
PA	31 Anos	Feminino	Licenciatura Gestão e Marketing	Desde fundação da empresa
PB	58 Anos	Masculino	12º Ano	Desde fundação da empresa
PC	48 Anos	Masculino	8º Ano	Desde fundação da empresa
PD	54 Anos	Masculino	12º Ano	Desde fundação da empresa
PE	51 Anos	Masculino	12º Ano	Desde fundação da empresa

Tabela 3: Caracterização sociodemográfica dos representantes das organizações com fins não lucrativos

PARTICIPANTE	IDADE	GÉNERO	FORMAÇÃO ACADÉMICA	ANTIGUIDADE
PF	31 Anos	Feminino	Licenciatura Ação Social	6 Anos
PG	35 Anos	Feminino	Licenciatura Ação Social	8 Anos
PH	34 Anos	Masculino	Licenciatura Psicologia	10 Anos
PI	42 Anos	Masculino	Licenciatura Psicologia	12 Anos
PJ	33 Anos	Masculino	Licenciatura Psicologia	Desde fundação

Em relação à caracterização dos participantes, todos realizaram a sua formação académica fora em Portugal, sendo que 4/5 participantes das organizações com fins lucrativos possui formação ao nível do 12º ano. Por sua vez nas organizações com fins não lucrativos todos os participantes possuem nível de formação ao nível da licenciatura. A área de estudos mais representada é a de Ação Social e, em segundo

plano, a da Psicologia. Em relação ao género dos participantes, no grupo das organizações com fins lucrativos 4/5 são homens com uma média de idades a rondar os 40 anos. Por sua vez, no grupo das organizações com fins não lucrativos 3/5 são mulheres e a média de idades dos participantes ronda os 30 anos.

Um outro aspeto que também foi identificado neste estudo é a antiguidade nas funções que desempenham, pode-se constatar que nas organizações com fins lucrativos todos os indivíduos estão na função desde a fundação da organização, por outro lado nas organizações com fins não lucrativos verificou-se que os participantes estão a desempenhar as suas funções atuais à cerca de cinco anos (em média).

As tabelas 4 e 5 têm como objetivo reunir informações socioeconómicas sobre as organizações.

Tabela 4: Caracterização socioeconómica das organizações com fins lucrativos

ORGANIZAÇÃO	INICIO ATIVIDADE	SECTOR ATIVIDADE	MERCADOS EM QUE OPERA	Nº FUNCIONÁRIOS	ANTIGUIDADE DE MÉDIA
A	5 Anos	<i>Design</i>	Nacional	5	5 Anos
B	3 Anos	IPSS	Nacional	30	2 Anos
C	8 Anos	Têxtil	Nacional e Internacional	7	5 Anos
D	8 Anos	Têxtil	Nacional e Internacional	5	2 Anos
E	8 Anos	Têxtil	Nacional e Internacional	8	3 Anos

Tabela 5: Caracterização socioeconómica das organizações com fins não lucrativos

ORGANIZAÇÃO	INICIO ATIVIDADE	SECTOR ATIVIDADE	MERCADOS EM QUE OPERA	Nº FUNCIONÁRIOS	ANTIGUIDADE MÉDIA
F	19 Anos	Apoio infantil	Nacional	20	6 Anos
G	10 Anos	Apoio crianças órfãs	Nacional	21	4 Anos
H	35 Anos	Apoio a Invisuais	Nacional	94	20 Anos
I	34 Anos	Apoio a Indivíduos c/ deficiência	Nacional	22	15 Anos
J	5 Anos	Apoio Infantil	Nacional	12	3 Anos

3.3 Procedimentos

A primeira abordagem a alguns dos participantes acerca da sua disponibilidade e interesse em participar neste projeto foi feita de forma presencial onde foi entregue carta explicativa do projeto. Após aceitação por parte das pessoas convidadas a colaborar neste estudo foram agendadas datas e locais para realizar as entrevistas, sendo que, em todos os casos, ocorreram nos locais de trabalho tendo uma duração média de uma hora.

A cada participante foi entregue um documento onde constava o pedido de aceitação de colaboração do projeto bem como autorização para proceder à gravação da entrevista. As entrevistas foram todas registadas em áudio e posteriormente foram transcritas na íntegra. Foi ainda dada a oportunidade a todos os participantes de receberem a transcrição da sua entrevista no sentido de lhe poderem introduzir alguma retificação. Apesar desta possibilidade nenhum dos intervenientes manifestou a intenção de realizar quaisquer alterações.

3.4 Tratamento de dados

Concluída a etapa das procedeu-se à transcrição integral dos testemunhos dos participantes. As entrevistas foram alvo de uma leitura cuidadosa de forma a tornar possível a realização de uma identificação e análise dos pontos-chave de cada entrevista. Seguidamente, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas, recorrendo-se a uma grelha de análise onde constam as respostas de cada participante para a mesma pergunta. A esta forma de análise de conteúdo chama-se de criação de “sinopses das entrevistas”. As sinopses são *“sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, inclusive na linguagem, ao que disseram os entrevistados”* (Guerra, 2006: 73). Assim, torna-se possível recolher material empírico que, quando analisado e trabalhado de uma forma detalhada, torna possível identificar temáticas que poderão muitas das vezes não constar no guião da entrevista. Os objetivos centrais das sinopses são, *“reduzir o montante de material a trabalhar identificando o corpus central da entrevista, permitir o conhecimento da totalidade do discurso, mas também das suas diversas componentes, facilitar a comparação longitudinal das entrevistas e ter a perceção da saturação delas”* (Guerra, 2006: 73).

4 – RESULTADOS

As percepções e experiências dos participantes sobre o *Sucession Planning* serão seguidamente apresentadas. A apresentação destes dados refletirá a lógica da grelha de análise desenvolvida, onde em primeiro lugar será apresentada a questão de investigação, de seguida a questão do guião da entrevista bem como as respostas dos participantes. A inclusão de excertos das entrevistas, em alguns casos extensos, pretende clarificar mas sobretudo ilustrar o significado da interpretação feita, na medida em que eles são, em si mesmos, o que melhor pode caracterizar cada discurso (Nogueira, 2001).

A apresentação de resultados põe em evidência as semelhanças e diferenças encontradas entre organizações com fins lucrativos e com fins não lucrativos, e também entre organizações da mesma tipologia. Por questões de conformidade com a garantia de anonimato assegurada aos participantes, estes são designados por iniciais. Assim, o participante A é referido como PA e assim sucessivamente.

4.1 Q1- Como é que as empresas identificam quais são as suas posições-chave?

a) Organizações com fins lucrativos

O primeiro passo para procurar respostas à primeira questão de investigação foi inquirir os participantes sobre se identificam as posições-chave para o seu negócio, verificou-se que a totalidade dos participantes afirma conseguir identificar funções-chave, no entanto a maior parte identifica áreas funcionais e não posições-chave. Em relação às áreas identificadas, uma caracteriza-se pelas relações externas á empresa, que é o exemplo da área comercial, enquanto que as restantes áreas são caracterizadas pelas relações internas da empresa, como a área de produção e qualidade. A título de exemplo, o participante C refere:

(PC) [...] Não faço ideia. Talvez a **área da produção e da qualidade** [...]

Apenas um dos participantes neste estudo foi capaz de identificar uma posição-chave da sua organização, que se caracteriza pelas suas interações externas, área comercial.

(PB) [...] Aqui, **função-chave**, por exemplo, é a **função ocupada pela Dra. Paula**, que toma decisões mais relacionadas com o exterior [...]

No tocante às metodologias utilizadas para identificar as posições-chave das empresas foi possível observar que nenhum dos participantes possui uma metodologia/técnica ou plano formal elaborado para apoiar a realização sistemática desta análise. A identificação é realizada sobretudo numa base empírica, ou seja, tendo em conta apenas a opinião pessoal dos gestores sobre as pessoas e a sua perceção acerca da qualidade do trabalho desenvolvido no quotidiano.

(PC) [...] A identificação que faço é **através do meu conhecimento do trabalho** e do desenvolvimento diário do trabalho. Não possuo nenhuma ferramenta para esse efeito [...]

A análise de resultados demonstrou que alguns participantes (2/5) afirmam que fatores externos à organização, tais como a opinião dos seus clientes, influenciam a tomada de decisão durante o processo de sucessão. A título exemplificativo iremos apresentar a opinião do participante E.

(PE) [...] No meu caso vou de encontro àquilo que o cliente quer [...] é através das suas opiniões que vou fazendo esta identificação [...]

b) Organizações com fins não lucrativos

Nas organizações com fins não lucrativos, quatro em cinco participantes consegue identificar quais são as posições-chave para a sua atividade. Apenas um participante consegue efetivamente referir uma posição-chave – Monitores -, tendo esta como base a orgânica interna da organização. Um aspeto que se evidenciou durante a análise do material recolhido neste grupo de participantes foi o facto de nenhum deles referir posições-chave que sejam caracterizadas pela sua interação com o exterior da organização. A título exemplificativo o participante H refere:

(PH) [...] No nosso caso logicamente que identificamos para podermos lidar com o tipo de clientes que nós temos. **Os monitores**, porque são as pessoas que passam a maior parte do tempo com eles [...]

No que respeita ao processo de identificação, constata-se que quatro das cinco organizações não possui uma metodologia elaborada, nem um procedimento que apoie a identificação de posições-chave da organização. Na verdade, este processo de identificação é feito tendo em conta a experiência e opinião pessoal dos seus gestores,

desenvolvida de acordo com a percepção pessoal destes sobre o trabalho. A título exemplificativo é referida a afirmação do participante F.

(PF) [...] Não possuímos nenhuma técnica ou algo do género que nos permita fazer essa identificação [...] A base que usamos para proceder a essa identificação é **o nosso conhecimento da organização e daquilo que a comunidade precisa** [...]

Constatou-se que apenas um único participante -G- está a implementar diversas técnicas/processos com o objetivo de profissionalizar a gestão, sendo que uma dessas técnicas é o *Succession Planning*.

(PG) [...] Temos um **manual de funções, temos organigramas e depois temos as funções de cada um dos elementos**. Por isso é muito fácil de identificar a partir do momento em que temos o manual de funções, coisa que não tínhamos há algum tempo atrás [...]

Durante a análise das entrevistas tornou-se evidente um aspeto, duas em cinco organizações afirmam que fatores externos, como opinião/necessidades da comunidade, influenciam o julgamento de quais são as posições verdadeiramente chave na sua atividade. Sobre este aspeto o participante H refere:

(PH) [...] **Juntamos os pais, o utente** e os monitores para fazerem um levantamento de necessidades individuais **de forma a saber onde é que o utente precisa de ser trabalhado**, onde está bem. No final, juntamos todos os levantamentos de todos os PI'S e identificamos as necessidades de pessoal que vamos ter [...]

c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos

Seguidamente colocam-se em evidência as semelhanças e as diferenças entre as duas diferentes tipologias de organizações que constam nesta investigação. Uma primeira grande evidência é que se constata que todas as dez organizações participantes afirmam serem capazes de identificar quais as posições-chave da sua atividade. No entanto, apenas uma em cada um dos grupos analisados consegue individualizar uma posição-chave, enquanto todas as restantes referem apenas áreas funcionais.

A função-chave individualizada pelas organizações com fins lucrativos está voltada para o exterior. O oposto verifica-se na maioria das organizações com fins não lucrativos onde os seus participantes referem áreas funcionais com interações

maioritariamente internas. Este facto poderá ser explicado pela natureza das suas atividades organizacionais.

Em relação à operacionalização do processo de identificação constatou-se que apenas uma organização das dez participantes possui um plano, para planejar a sucessão das suas pessoas chave. Todos os restantes participantes afirmam utilizar como fator decisivo na tomada de decisão da sucessão das pessoas chave, a sua opinião pessoal, o seu instinto sobre a pessoa e o seu trabalho no quotidiano, ou seja, o processo é sustentado apenas numa base exclusivamente empírica.

Por fim, um outro dado emergiu durante a análise de resultados, em ambos os grupos de organizações os participantes referiram que fatores externos, tais como a opinião de clientes/utentes, influenciam a tomada de decisão no processo de sucessão.

4.2 Q2- Como é que as empresas estudadas prepararam a sucessão das pessoas-chave nas organizações/empresas?

a) Organizações com fins lucrativos

Antes de entender o modo *como* as organizações se encontram a preparar a sucessão das suas pessoas chave é importante avaliar primeiro se efetivamente estas planeiam a sucessão. Neste sentido, da análise dos dados, constata-se que a maioria das organizações com fins lucrativos, três em cinco, admitem que não planeiam a sucessão. A questão da dimensão organizacional foi o principal fator referido pelos participantes para justificarem o facto de não utilizarem esta ferramenta.

Analisando as organizações que adotam este planeamento, verifica-se que existem dois tipos de postura perante a sucessão. Uma das organizações adota uma postura reativa, atuando apenas quando existem acontecimentos que obriguem a reagir, enquanto a outra organização mantém uma postura proactiva antecipando eventuais situações que levem a utilizar o *Succession Planning*. A título ilustrativo, apresenta-se a baixo fragmentos da perspetiva dos participantes C e E.

(PC) [...] Sim, planeamos. No meu caso tenho sempre duas pessoas para fazer o mesmo serviço para a eventualidade de alguma das minhas pessoas falhar eu tenho sempre alguém que a substitua, aposto na polivalência [...]

(PE) [...] No meu caso como somos empresas pequenas isso não permite que se pense nesse tipo de plano [...]

A esta altura é pertinente perceber como é que as organizações que planeiam a sucessão das suas pessoas-chave o estão a fazer e conclui-se que nenhuma dessas organizações possui um plano formal devidamente elaborado para proceder ao *Succession Planning*. Os participantes demonstraram uma postura reativa acerca do problema da sucessão, adiando a procura de soluções/alternativas para o momento em que uma das pessoas chave abandone, por diversos motivos, a organização.

De todas as organizações com fins lucrativos participantes, apenas uma afirma que na sua organização existe abertura para a partilha total de conhecimento e de informação acerca de todos os assuntos relativos à empresa com o seu possível substituto, de forma a garantir que numa possível situação imprevista o negócio continue funcionar. A título de exemplo serão apresentados abaixo excertos das opiniões dos participantes D e E.

(PD) [...] apenas me preocupo com a substituição das pessoas quando sentir que alguma delas poderá estar insatisfeita e levar a sua saída [...] conheço algumas pessoas e sei quem iria contratar para substituir o meu pessoal [...]

(PE) [...] na eventualidade de alguma das minhas pessoas sair eu sei a quem vou bater à porta para trazer para a minha empresa [...] Se eu algum dia faltar, quem se encontra a trabalhar comigo percebe mais ou menos um pouco daquilo que faço e creio que me poderá substituir [...]

Quando questionados sobre se o plano de sucessão seria revisto e, em caso afirmativo, com que periodicidade, todos os participantes afirmaram que não realizavam nenhuma revisão periódica do seu plano de sucessão. A única preocupação que os participantes afirmaram ter é em tentar detetar, periodicamente, indícios que possam transmitir alguma insatisfação por parte das pessoas chave. A título ilustrativo apresenta-se a baixo excerto da perspetiva dos participantes B e E.

(PB) [...] Não tem uma periodicidade, não é revisto. O que se deve tentar fazer é tentar perceber se essas pessoas estão satisfeitas, estão contentes no local de trabalho [...]

(PE) [...] O plano não é revisto nem possuo um ciclo para o rever, apenas estou atento aos sinais que as pessoas me transmitem. [...] nem é uma questão de insatisfação da pessoa que me leva a ponderar na sua substituição [...] o seu

rendimento e qualidade de trabalho, ela pode não querer sair mas eu não estar satisfeito com a avaliação que faço do seu desempenho [...]

b) Organizações com fins não lucrativos

No tocante às organizações com fins não lucrativos, verificou-se que três em cinco organizações não planeiam a sucessão das suas pessoas chave. Apenas um participante afirma possuir um plano elaborado que permite planejar a sucessão das pessoas-chave.

As organizações que não adotam esta metodologia defendem que o seu principal motivo deve-se ao facto de os corpos gerentes serem sujeitos a eleições de dois em dois anos e por isso este é um tema irrelevante para garantir o seu funcionamento de excelência. Neste grupo de organizações a ideia de posição-chave está atribuída apenas aos corpos gerentes, todas as outras posições existentes são acessórias. Esta visão poderá indicar falta de conhecimento ou informação sobre a importância do *Succession Planning*. Da análise dos dados afigura-se que estas organizações parecem estar extremamente focadas no seu presente, no seu curto prazo, tornando-se evidente que o pensamento estratégico fica colocado num patamar de importância muito reduzido e por consequência o *Succession Planning* não aparece na agenda destes gestores. A título exemplificativo serão apresentadas a baixo excertos dos pontos de vista dos participantes G e J.

(PG) [...] Sim, Temos uma política de substituição. Por exemplo, em que quando estive em licença de maternidade, na organização ficou a educadora, nas relações externas ficou a psicóloga [...]

(PJ) [...] Não fazemos uma sucessão. As pessoas também têm uma avaliação anual e **se alguma disser que por algum motivo está a pensar trocar de emprego** aí sim temos um banco de dados de currículos e informações sobre candidatos e **aí sim fazemos o recrutamento** [...]

No que concerne à forma, ao método como o *Succession Planning* está a ser conduzido e aplicado nestas organizações, constata-se que apenas uma delas possui um plano de sucessão elaborado, apesar de ainda se encontrar em fase inicial de implementação, conjuntamente com diversas outras ferramentas de gestão que até aqui eram inexistentes. O crescimento organizacional deu-se não só em número de

colaboradores, mas também em volume de pedidos de apoio o que obrigou a que este participante procurasse munir a sua organização de outras ferramentas, sendo que uma delas é o *Succession Planning*. Mais abaixo é apresentado excertos do ponto de vista do participante em questão.

(PG) [...] **Este plano foi feito**, porque esta organização cresceu muito e precisávamos de apoio ao nível da gestão e fizemos um pedido a Universidade do Minho concretamente ao departamento da psicologia das organizações, começamos aqui com um estudo **um levantamento de necessidades e implementar alguns procedimentos (como o manual de funções)** e com supervisor que fomos mantendo, e toda esta reestruturação foi levada a cabo por ele com a nossa colaboração [...]

O representante da única organização com fins não lucrativos que possui um plano de sucessão elaborado afirmou que ainda não é feita nenhuma revisão deste plano uma vez que ele ainda se encontra numa fase de implementação inicial. Assim, mais abaixo, é transcrito excerto que demonstra a opinião do participante G sobre o assunto.

(PG) [...] **Não, nós ainda não fazemos a revisão.** [...] Nós ainda estamos a implementar várias coisas e por isso vamos ajustando, quando nos surge alguma duvida de quem faz o quê [...]

c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos

Os dados sugerem que a maioria das organizações com fins lucrativos e com fins não lucrativos não estão a planear a sucessão das suas pessoas-chave, sendo que apenas duas organizações (uma em cada grupo de organizações) se encontra a usar uma metodologia de *Succession Planning*. Estes dados sugerem também que as organizações presentes neste estudo estão sobretudo preocupadas com o quotidiano deixando o médio-longo prazo de lado. Esta constatação sugere também entre as organizações participantes o estudo, predomina sobretudo uma mentalidade reativa e de aparente alheamento quanto ao futuro.

Para justificar este posicionamento, os representantes das organizações com fins lucrativos afirmam que realizar este tipo de análise e utilizar este tipo de metodologia significa um aumento de custos que sentem não se justificar. Acrescentam ainda que o facto de serem pequenas e médias empresas não justifica a adoção do *Succession Planning*. Por sua vez, os representantes de organizações com

fins não lucrativos defendem que, uma vez que submetem eleições dos corpos gerentes de dois em dois anos, não se torna necessário elaborar e aplicar uma metodologia que planeie a sucessão das suas pessoas-chave.

Analisando o modo como as organizações operacionalizam o *Succession Planning*, conclui-se que, nove em dez não possuem qualquer plano formal que auxilie esta sucessão, sendo que a única organização que está a adotar esta metodologia pertence ao grupo das organizações com fins não lucrativos. O único meio que as organizações estão a utilizar para suceder as suas pessoas-chave é a opinião dos seus responsáveis sobre elas.

4.3 Q3- Qual a perceção (vantagens e riscos), das empresas representadas neste estudo, acerca da construção e implementação do processo de *Succession Planning*?

a) Organizações com fins lucrativos

A maioria das organizações com fins lucrativos consegue enumerar diferentes vantagens com a eventual adoção de planos de sucessão. A vantagem mais referida pelos participantes é a rapidez com que, adotando esta metodologia, as empresas seriam capazes de pensar a sucessão as suas pessoas-chave. Por acréscimo, dois em cinco participantes afirmam que a qualidade do produto/serviço final prestados pelas empresas estão intimamente ligados com o *Succession Planning* na medida em que ao substituir rapidamente as pessoas-chave o impacto desta troca acaba por não ser tão grande como seria se esta metodologia não estivesse implementada. De seguida serão apresentados, a título ilustrativo, as perspetivas dos participantes A e C sobre o assunto em questão.

(PA) [...] Se não formos capazes de desenvolver metas ou estratégias que permitam, no caso dessas pessoas que ocupam **essas posições-chave, a sua substituição** [...] **não se consegue dar respostas aquilo que o mercado pede** [...]

(PC) [...] reconheço e identifico algumas vantagens tal como a **facilidade/rapidez em substituir um elemento** que abandone a empresa e permitir que eu esteja descansado em relação ao funcionamento da empresa [...]

No que respeita aos riscos associados ao *Succession Planning* é de salientar que todas as organizações conseguiram identificar pelo menos um aspeto menos positivo. Por isso, duas em cinco organizações indicam que este processo é demasiado complexo e arriscado, para além de poder tornar qualquer um dos melhores funcionários num possível futuro concorrente uma vez que esta metodologia implica a partilha de conhecimentos, informações e experiências sobre o negócio. A título exemplificativo são apresentados a baixo fragmentos da perspetiva dos participantes A e D.

(PA) [...] Ela tem que existir para eu perdurar [...] **não posso ficar agarrada a uma pessoa só, mas simultaneamente essa pessoa não é substituível**, porque há características humanas que ela tem que a tornam única [...] **não é automático**, ou seja, **não é fácil eu conseguir hoje encontrar uma pessoa que preencha os requisitos** e eu já ter uma outra ou de ter uma estratégia de onde eu vou buscar outra que também o faça [...]

(PD) [...] O maior risco será o facto de ao **dar demasiada informação, conhecimento sobre o negócio a algum funcionário** [...] posso correr o risco de ele ser daqui a curto prazo um concorrente meu [...]

No âmbito da eficácia percecionada pelos participantes, os dados sugerem que a maioria das organizações com fins lucrativos ainda não enfrentou uma situação que obrigasse a testar a eficácia ou não do seu *Succession Planning*. Apenas um participante afirma que conseguiu resolver de forma bem-sucedida um problema de sucessão através da metodologia que utiliza.

Por fim, constatou-se que os participantes evidenciaram confundir substituição e sucessão.

(PB) [...] Eu fui percebendo que a pessoa que tinha naquele cargo não estava a ser capaz de atingir aquilo que eu pretendi [...] **resultou numa substituição bem-sucedida** [...]

(PD) [...] Nunca tive a necessidade de substituir ninguém [...] não tenho essa perceção de eficácia ou não [...]

b) Organizações com fins não lucrativos

A maioria das organizações com fins não lucrativos mostraram ser capazes de enumerar vantagens na adoção do *Succession Planning*, sendo que três em cinco dos

participantes apresentam como principal vantagem a organização que este plano traz para a empresa, ajudando a profissionalizar a gestão e também a “arrumar a casa”.

No entanto, apesar de a maioria das organizações não possuir um plano de sucessão, todas reconhecem a sua utilidade e vantagens. Seguidamente, são apresentados, a título ilustrativo, excertos da opinião dos participantes F e G.

(PF) [...] Apesar de na nossa associação as coisas acontecerem de uma forma indireta e sem plano formal, penso que **o plano de sucessão** poderá permitir organizar de uma melhor forma as **trocias de funções na organização** [...]

(PG) [...] **Permite o trabalho em equipa** e o facto de estar bem definido quem faz o quê só ajuda, não burocratiza [...]

A maioria das organizações com fins não lucrativos não foram capazes de enumerar riscos na adoção do *Succession Planning*. No entanto, dois participantes destacaram o potencial conflito que este planeamento poderá gerar entre as pessoas da organização e o elevado custo financeiro que poderá acarretar a construção e implementação do plano. Seguidamente, serão apresentados excertos das perspetivas dos participantes F e J relacionados com este assunto.

(PF) [...] **Confronto de ideias diferentes**, que por vezes isso pode até mesmo ser vantajoso. No entanto se não for bem mediado poderá trazer ruído na comunicação entre as pessoas intervenientes e por fim **levar a conflitos** [...]

(PJ) [...] Não vejo grandes riscos, acho é que talvez seja algo de **muito dispendioso de elaborar e ainda mais difícil de colocar em prática** [...]

Da perspetiva da perceção de eficácia desta metodologia, constatou-se que nenhuma empresa experienciou até hoje qualquer situação de emergência que permitisse testar verdadeiramente o seu plano de sucessão, no entanto um dos participantes refere que na sua organização sentem-se os efeitos do *Succession Planning* que recentemente foi implementado, nomeadamente na melhoria da organização e comunicação internas. A título exemplificativo serão expostos trechos referentes aos pontos de vista dos participantes F e G.

(PF) [...] **Pensamos que será eficaz**, apesar de ainda não termos nenhuma situação crítica que permitisse testar [...]

(PG) [...] Apesar de possuímos um plano que ainda numa fase de crescimento [...] já podemos atestar os seus resultados positivos, quer **pela organização**

que veio acrescentar, quer pela tranquilidade de cada pessoa saber que se a pessoa x faltar será ela a assumir [...]

c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos

Analisando os aspetos semelhantes e dissemelhantes entre estas duas tipologias de organização diferentes podemos verificar que a maioria das empresas identifica vantagens na adoção do *Succession Planning*. Os aspetos positivos enumerados, comuns aos dois grupos de organização, são a rapidez de resposta na substituição das pessoas-chave e a organização interna que a mesma traz para a vida da organização. Apesar deste reconhecimento generalizado, poucas são as organizações que se encontram a implementá-lo.

Ao longo das entrevistas verificou-se por parte das organizações com fins lucrativos uma maior propensão para referir e associar o aumento da qualidade do produto final com o *Succession Planning*, já o mesmo não se verificou com as organizações com fins não lucrativos onde essa preocupação era omissa.

No plano dos riscos associados a esta metodologia, observou-se que a maioria das organizações sem fins lucrativos não foram capazes de enumerar riscos na adoção deste planeamento, enquanto as organizações com fins lucrativos foram capazes de enumerar pelo menos uma desvantagem, entre elas os custos financeiros e a possibilidade de se dar demasiada informação a um colaborador correndo o risco de ele se tornar um concorrente.

A grande maioria das organizações participantes neste estudo não apresentam qualquer perceção acerca da eficácia do seu plano de sucessão devido ao facto de nunca terem sido sujeitas a essa necessidade. Apenas uma organização, num universo de dez, afirma ter conseguido suceder com sucesso um elemento da sua equipa graças ao *Succession Planning*.

As respostas que foram sendo obtidas durante as entrevistas denotam que os participantes misturam, confundem os conceitos de substituição e de sucessão talvez por falta de conhecimento sobre os temas.

4.4 Q4-Qual (is) o (s) motivo (s) apresentado (s) pelas organizações para não adotarem o processo de *Succession Planning*?

a) Organizações com fins lucrativos

Todas as organizações participantes que pertencem a este grupo afirmaram que procedem a identificação das suas posições-chave e também à sua sucessão, ainda que a maioria não possua uma metodologia ou plano elaborado previamente com este intuito, sendo por isso que todas as organizações não puderam responder a esta questão.

b) Organizações com fins não lucrativos

Neste grupo foi possível observar que quatro em cinco participantes não responderam a esta questão pois encontram-se a proceder à identificação das suas posições-chave, bem como, a preparar a sucessão das pessoas que ocupam essas posições, independentemente do grau de profissionalização do seu plano de sucessão. Apesar desta maioria esmagadora, um dos participantes afirma que não procede à identificação das suas posições-chave e muito menos à sucessão das pessoas que ocupam essas posições. Como justificativo para tal, demonstrou o seu ponto de vista garantindo que não consegue destacar funções mais ou menos relevantes porque da sua perspetiva todas as funções existentes são chave, caso contrário não faria sentido que elas existissem. A título ilustrativo será apresentado mais a baixo trecho referente à perspetiva do participante I sobre o assunto.

(PI) [...] Não temos feita essa identificação porque **não conseguimos diferenciar funções mais ou menos relevantes no nosso trabalho [...]**

c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos

Nove das dez organizações não responderam a esta questão. Este dado parece revelar que a quase totalidade dos participantes entrevistados sabe concretamente quais são as posições-chave para o desempenho excelente da sua organização. Para além deste aspeto, é possível verificar que independentemente do seu sector de atividade ou tipologia, a grande maioria das organizações participantes está sensibilizada para a importância que esta identificação das posições-chave e o

consequente *Succession Planning* das pessoas que ocupam essas posições têm no impacto na qualidade do produto/serviço final.

No entanto, o único participante no estudo que afirmou não ser capaz de identificação das posições-chave da sua organização apresenta como motivos para tal o facto de não conseguir diferenciar, em termos de importância estratégica para o negócio, quais as suas posições *core*.

4.5- Q5- As empresas que não adotaram *Succession Planning* vêm alguma vantagem numa adoção futura deste processo?

a) Organizações com fins lucrativos

A maioria das organizações com fins lucrativos que não adota o *Succession Planning* pensa em futuramente implementar esta “ferramenta” de gestão de recursos humanos, uma vez que considera este planeamento importante para melhorar a qualidade do seu produto/serviço. A sucessão suave das pessoas-chave vai permitir que a confiança dos clientes nas empresas não seja beliscada, nem que o produto/serviço final sofra com perda de qualidade significativa (na eventualidade de existir uma sucessão numa posição relacionada com a produção). A título ilustrativo é apresentado excerto da perspetiva do participante A.

(PA) [...] Na minha opinião, **para** que no futuro **a empresa** possa **apresentar** sempre o mesmo tipo de serviço, **qualidade** de resposta quer em termos de **rapidez** quer em termos de produto final [...]

Apesar desta consciência, todas as organizações participantes não pensam em adotar esta medida no imediato pois consideram que os tempos atuais, em termos económicos, não são adequados para se realizarem investimentos. Esta postura sugere que as empresas não estão focadas naquilo que será o seu futuro, preocupando-se apenas em resolver e reagir a problemas que vão surgindo no dia-a-dia, sugerindo que o *mindset* dos gestores participantes é reagir e não prevenir. As vantagens de uma possível implementação, segundo os participantes, são várias e vão desde a profissionalização da gestão da empresa à melhoria na resposta ao cliente. A título exemplificativo é apresentado excerto das intervenções do participante E.

(PE) [...] Certo é que **o dinheiro neste momento faz falta para outras coisas** e esse é o principal problema, no entanto também terá muitas coisas positivas como por exemplo trazer outro nível de **profissionalização da nossa gestão** [...]

b) Organizações com fins não lucrativos

A maioria das organizações deste grupo já se encontram a planear a sucessão das suas pessoas-chave, no entanto, as que ainda não o fazem afirmam ter planos para a sua implementação. Segundo os participantes esta metodologia reveste-se de grande importância para a organização pois poderá contribuir para a melhoria da qualidade do seu serviço, bem como melhorar os processos de gestão e de gestão das competências organizacionais. Apesar disso, ainda que os participantes estejam cientes dos aspetos positivos, a sua implementação ainda não faz parte dos planos de futuro da organização pois esbarra nos aspetos financeiros e da dimensão organizacional. A título ilustrativo são apresentados, abaixo, excertos da perspectiva dos participantes I e J.

(PI) [...] Melhoria dos processos de planeamento e de gestão das pessoas e das suas competências [...]

(PJ) [...] No caso da minha empresa iria ser muito positivo para me ajudar a **largar algumas tarefas** e passar a conseguir **controlar outras coisas**, apesar de considerar que teria muitas outras vantagens não será para eu aplicar isso no imediato [...]

c) Organizações com fins lucrativos VS Organizações com fins não lucrativos

Analisando conjuntamente as respostas de ambas as tipologias organizacionais presentes neste estudo tornou-se possível observar que, todas as empresas que não adotam ainda o *Succession Planning*, admitem fazê-lo no futuro. No entanto, em ambos os tipos de organização, apesar das vantagens assinaladas a favor do *Succession Planning* afirmam que fatores económicos e aspetos relacionados com o tamanho das organizações são impeditivos de uma implementação imediata.

No que concerne às vantagens, que da perspectiva dos participantes, poderiam estar associadas à adoção futura deste planeamento o aspeto da melhoria da qualidade do produto/serviço final foi consensual tendo sido referido em ambos os grupos organizacionais, o fator da profissionalização fora referido com maior frequência nas organizações com fins lucrativos e o fator da melhoria da comunicação organizacional fora referido com maior frequência nas organizações com fins não lucrativos.

5 – DISCUSSÃO

Após a análise de resultados, estes serão agora discutidos à luz da revisão bibliográfica anteriormente feita. Portanto, é importante perceber de que forma os resultados obtidos permitem responder a cada uma das questões de investigação.

A primeira questão de investigação procurou compreender de que forma é que as organizações identificam as suas posições-chave. Os representantes das organizações participantes foram assim inquiridos acerca dos modos utilizados para identificar essas posições-chave.

O conceito de *Succession Planning* tem-se tornado num assunto cada vez mais importante para o dia-a-dia das organizações pois poderá contribuir para a diminuição das barreiras ao seu desenvolvimento (Thakkar, 2012). As respostas obtidas parecem demonstrar que a maioria dos participantes (nove em dez) consegue reconhecer o “peso” de algumas posições na atividade da organização e também da importância de planear a sucessão. As respostas parecem também sugerir um padrão no que toca à localização das posições-chave identificadas no organigrama, uma vez que todas os participantes identificaram áreas funcionais como a área da qualidade, comercial e produção como representando as suas posições fundamentais. Isto demonstra que *“alterações foram acontecendo nas organizações e atualmente a pirâmide até então existente torna-se mais achatada devido ao facto de o processo de tomada de decisão ter-se descentralizado”* (Wulf, 2012). Tradicionalmente, estas funções localizavam-se no topo da pirâmide organizacional pois todo o poder de decisão se encontrava aí.

Quanto á forma como esta identificação é realizada, as respostas dos participantes sugerem que a maioria não possui uma metodologia ou um plano que permita definir qual é a relevância estratégica de cada posição na atividade da organização. Para se definir qual o significado estratégico de uma posição é preciso primeiro clarificar qual a estratégia da empresa (Huselid, et al., 2005). O cruzamento entre os dados recolhidos na investigação e a literatura científica parece sugerir que as organizações participantes não efetuam qualquer tipo de planeamento sistemático, ou apresentam qualquer estratégia para o futuro de cada uma delas, quer não só em termos de recursos humanos, quer também em termos de outras áreas da gestão.

Apesar da provável inexistência de um plano estratégico formal, os participantes foram capazes de identificar algumas áreas funcionais-chave, já referidas no início desta secção. Para determinar essas áreas os gestores vão recorrendo ao seu *feeling*, conhecimento do mercado e à sua opinião pessoal sobre cada elemento da organização.

Acerca das informações recolhidas relacionadas com esta primeira questão de investigação foi possível verificar que o enfoque das organizações varia de acordo com a sua tipologia. As organizações com fins não lucrativos parecem apresentar uma maior tendência para relevar áreas funcionais relacionadas com a sua dinâmica interna, tais como, monitores e qualidade. Por sua vez as organizações com fins lucrativos parecem dar mais relevo a funções relacionadas com a orgânica externa da empresa, como a área comercial e atendimento ao cliente. Segundo Carvalho (2008), no sector lucrativo as organizações visam satisfazer as necessidades pessoais dos seus membros, por isso a sua luta é alcançar um crescimento económico que garanta esse mesmo objetivo. No sector não lucrativo as organizações procuram satisfazer necessidades pessoais/sociais que não possam ser satisfeitas pelo sector lucrativo e ainda também garantir a sustentabilidade das suas atividades e a consequente sobrevivência da organização.

A segunda questão de investigação permitiu entender como é que as organizações se encontram a preparar a sucessão das suas pessoas chave. Os resultados obtidos indicam que a maioria delas não possuem, de momento, nenhum plano ou documento que auxilie a sucessão dos seus elementos chave. Mas, segundo Froelich, Mckee e Rathge (2011), fazer um levantamento de quais são as posições estrategicamente fulcrais é a génese do *Succession Planning*. Neste aspeto, os resultados sugerem que a maioria das organizações encontra-se a dar os primeiros passos naquilo que é fundamental para um processo de sucessão. No entanto, os resultados sugerem também que as organizações inquiridas neste estudo aparentam encontrar-se em diferentes patamares de evolução no que concerne ao mapeamento e sucessão das pessoas-chave. A título exemplificativo, as organizações B e G aparentam encontrar-se num estágio mais avançado no que concerne a sucessão das

suas pessoas. Por esta razão centramos agora a atenção nestas organizações. Revisitando a revisão bibliográfica deste estudo, é possível encontrar três metodologias para planejar a sucessão, sendo elas o *Replacement Charting*, Modelos de Competências e *Acceleration Pools* (Rothwell, 2010).

Observando os dados recolhidos, podemos afirmar que as empresas que planeiam a sucessão das suas pessoas-chave (B e G) tendem a aproximar-se da primeira metodologia, *Replacement Charting*, esta metodologia assume como três objetivos chave, primeiro identificar as posições críticas de gestão dentro da organização, identificar futuras vagas nessas posições e por último identificar que profissionais poderão potencialmente ocupar essas vagas (Kowalewski, Moretti e McGee, 2011). A título exemplificativo, o participante G refere que existem na sua organização são realizadas reuniões periódicas, entre o corpo diretivo, de forma a procurar afinar o *Succession Planning*. Tal como refere Rothwell (2010), é importante que se defina exatamente quais são as posições que estarão envolvidas neste processo e determinar a amplitude que o processo terá.

Normalmente as organizações que optam por planejar a sucessão das suas pessoas-chave através do *Replacement Charting* focam na progressão dos indivíduos tendo em consideração um plano de carreiras específico (Guinn,2000). A título exemplificativo, o participante G partilha da mesma preocupação onde, para além de se encontrar a implementar um manual de funções e de acolhimento na sua organização, encontra-se também a adotar planos de carreiras específicos. Para Froelich, Mckee e Rathge, (2011) o *Replacement Charting* é caracterizado por ser um processo bastante simples e com uma visão bastante tradicionalista da organização. Talvez, por este método possuir as características acima mencionadas, é que se poderá encontrar a justificação para a utilização deste nas organizações.

A terceira questão de investigação deste estudo visou entender as vantagens e desvantagens que as organizações percecionam quanto à definição e implementação do *Succession Planning*. Os resultados demonstram que os participantes referem como risco ou desvantagem a questão dos conflitos interpessoais que poderão surgir com as mudanças organizacionais que o *Succession Planning* poderá acarretar para a

organização. Esta percepção de risco associada à implementação de novos princípios e práticas não é desconhecida. As mudanças organizacionais tendem a desencadear forças psicológicas negativas que podem ser um problema para o processo de sucessão, tais como o medo, a ansiedade, os conflitos, entre outros (Adler & Silva, 2013). Um outro aspeto particular que foi referido por alguns participantes, embora aparentemente negligenciado na literatura, é a possibilidade de concorrência. Os participantes D e E referem que ao preparar alguém para assumir um determinado cargo fundamental para a organização existe a possibilidade de essa pessoa no futuro sair e se tornar mais um concorrente para a organização. No entanto, se existem riscos associados à implementação do *Succession Planning*, também há riscos associados à sua inexistência. O não planeamento de sucessão “*pode ter impacto na empresa prejudicando o seu ciclo de vida, quer seja em termos de produção, de vendas, desenvolvimento de produto ou em qualquer outra função*” Thakkar (2012: 115).

Revisitando a revisão de literatura deste trabalho, podemos constatar que, segundo Butler e Roche-Tarry (2002) o *Succession Planning* ajudará as empresas a manterem o seu ritmo com as mudanças da indústria e do mercado pois é um processo que auxilia a organização a manter os seus objetivos na mesma linha das suas necessidades de capital humano. A título exemplificativo, o participante B considera que esta metodologia ajuda a sua organização a manter sempre um serviço de qualidade e eficiência. O *Succession Planning* poderá contribuir para a preparação da organização para um evento futuro inesperado (Butler e Roche-Tarry, 2002). Os resultados refletem precisamente a literatura, uma vez que os participantes referem que, tendo este planeamento bem estruturado e enquadrado com a realidade da organização, poderá ajudar a dar uma rápida resposta a uma situação inesperada mantendo assim a organização no seu trilha.

A quarta questão de investigação desta dissertação procurou compreender quais os motivos apresentados pelas organizações para não planearem a sucessão das suas pessoas-chave. Os resultados demonstram que para a maioria dos participantes está preocupado com o aparentemente elevado custo financeiro que a adoção do *Succession Planning* poderá acarretar para a empresa. No entanto, as organizações

que identificam sucessores e procedam ao desenvolvimento dessas pessoas estão menos propensas a sofrer impactos financeiros (Trow, 1961). Este mesmo autor vai mais longe afirmando, “a ausência de *Succession Planning* leva a rentabilidade reduzida. Pode presumir-se que a falta de planeamento pode ser a causa de baixo rendimento” (Trow, 1961: 233). Fleischmann (2000) acrescenta que a grande vantagem do *Succession Planning* é o seu baixo custo e um uso eficiente do tempo. Os custos irão variar de organização para organização mas, após este processo se tornar parte da cultura organizacional, o custo deste investimento será cada vez mais baixo (Fleischmann, 2000). Sendo assim, a literatura demonstra que a principal justificação para a não implementação desta metodologia poderá ser, na verdade, a grande vantagem deste método. No entanto, os resultados demonstram ainda que existe uma outra justificação para a não adoção do *Succession Planning*, que é a dimensão organizacional. Segundo alguns dos inquiridos este tipo de metodologia apenas faz sentido em organizações com grandes dimensões, quer em termos de volume de negócio, quer em termos de quantidade de funcionários. No entanto, a extensa revisão bibliográfica não sugere que o *Succession Planning* seja exclusivo de grandes organizações. Independentemente do seu tamanho, setor de atividade, entre outros aspetos, todas as organizações enfrentam os mesmos problemas, variando apenas a escala e a frequência a que eles ocorrem.

A quinta e última questão de investigação visava compreender se, as organizações que não adotam o *Succession Planning*, vêm alguma vantagem e fazê-lo futuramente. Os resultados sugerem que os participantes que não se encontram a planear a sucessão, parecem ponderar a sua implementação no futuro. Esta implementação acarretará, segundo os inquiridos, algumas melhorias para as suas organizações, para além das já referidas anteriormente na terceira questão de investigação. Estas organizações trouxeram para esta discussão uma nova vantagem que ainda não havia sido referida nesta revisão bibliográfica que é a dimensão da profissionalização da gestão das organizações. Ao ser implementado o *Succession Planning* alguns participantes acreditam que, por acréscimo, novas “ferramentas” de gestão terão de ser introduzidas e isso conduzirá a uma melhoria generalizada.

Realizando uma análise conjunta de todas as questões de investigação presentes neste projeto tornou possível retirar algumas outras ilações que poderão ser relevantes para esta discussão.

Em primeiro lugar denota-se, praticamente em todas as organizações, uma preocupação em gerir/solucionar todos os problemas do quotidiano, mas, não retirando importância a essa preocupação, o foco dos responsáveis pelas organizações deve passar também, em igual peso, pelo planeamento estratégico das organizações. Deve passar por identificar onde as organizações estão hoje, onde se posicionaram amanhã e que recursos faltam para lá chegar. Tal como refere Butler e Roche-Tarry (2002), algumas organizações estão dedicadas a gerir assuntos do dia-a-dia e acabam por negligenciar a questão do *Succession Planning*. Este posicionamento poderá ser arriscado em pequenas empresas, onde no caso de o dono abandonar repentinamente a liderança poderá significar o colapso da mesma (Butler & Roche-Tarry, 2002).

Em segundo lugar, os dados recolhidos parecem indicar que nas organizações estudadas predomina uma postura reativa na solução deste problema. Apenas se pensa em solucionar o problema quando ele surgir, ao invés de se adotar uma postura proactiva e antecipar a ocorrência deles. No limite, um dos efeitos desta mentalidade poderá ser o colapso da organização (Butler & Roche-Tarry, 2002).

Em terceiro lugar, durante as entrevistas com os participantes denotou-se que a grande maioria deles apresenta elevados níveis de desconhecimento sobre o *Succession Planning*, o que poderá explicar a desconfiança quanto aos resultados práticos da sua implementação. Este aspeto demonstra claramente que ainda existe muito trabalho a realizar na área do *Succession Planning* no que concerne à sua divulgação e ao seu estudo. No entanto, é de salientar a mentalidade com que algumas organizações, nomeadamente a G, solucionou este problema de falta de conhecimento sobre a matéria, tendo solicitado à Universidade do Minho a implementação de várias “ferramentas” de gestão, entre elas o *Succession Planning*.

Em quarto lugar, no que concerne aos seus fatores críticos de sucesso a visão das organizações sobre estes poderá variar tendo em conta a sua tipologia. Aparentemente, nas organizações com fins não lucrativos a visão tem um enfoque do

seu interior para o seu exterior, verificando-se o oposto para as organizações com fins não lucrativos. Apesar disso, em ambas as tipologias de organizações, a visão sobre os seus recursos aparenta ser similar, uma vez que a sua capacidade diferenciadora estará centrada nos seus recursos internos e por isso procuram constantemente alcançar a melhor combinação e utilização deles.

Do ponto de vista da implementação do *Succession Planning*, nas organizações sem fins lucrativos denota-se que, em alguns casos, o fato de existirem eleições periodicamente dos seus corpos gerentes poderá ser um fator que conduza à introdução desta metodologia. No entanto esta implementação poderá ser forçada e dessa forma existe o risco de encarar de forma errada o *Succession Planning*.

Pertence ao quotidiano das organizações prever e planear potenciais perdas de capital, de recursos, entre outros, a mesma atitude deverá ser adotada para prevenir e antecipar perdas de pessoas-chave e da consequente descapitalização de *Know-How*. A relação com o risco de ambas as tipologias de organizações é similar, sendo que ambas parecem demonstrar uma postura reativa.

O processo de nomeação de um sucessor, normalmente, deve obedecer a uma sequência de eventos que deverão ter como ponto de partida a definição de critérios ou requisitos, passando depois para uma fase de avaliação de todos os candidatos possíveis e por fim segue-se a etapa de tomada de decisão por um dos candidatos. Este processo aparentemente, em ambos os grupos organizacionais deste estudo, está a ser conduzido tendo apenas como base a intuição dos seus gestores.

O conceito de planeamento é algo ingrato pois implica tomar decisões no imediato face a um quadro de incertezas futuras. Em ambas as tipologias de organizações este, aparenta estar a ser encarado de uma forma pouco séria, não sendo considerado como um trabalho que deve ser realizado.

6 – CONCLUSÃO

O *Succession Planning* é um assunto que tem vindo a suscitar cada vez mais interesse dos investigadores da área das ciências empresariais. No entanto, em Portugal o tema ainda não mereceu a devida atenção por parte da comunidade científica pois são realizados, por isso pareceu-nos pertinente a realização deste estudo. Um outro fator que torna este projeto pertinente é o fato de não serem conhecidos na literatura científica estudos analisem o *Succession Planning* segundo a perspectiva de organizações com fins lucrativos e com fins não lucrativos.

Neste trabalho procurou-se compreender se as organizações inquiridas se encontram a planear a sucessão das suas pessoas-chave e em caso afirmativo, de que forma o faziam. Um outro objetivo que se procurou alcançar com este trabalho foi compreender diferenças e semelhanças entre as organizações com fins e sem fins não lucrativos.

Para alcançar os objetivos anteriormente referidos estruturou-se esta investigação em cinco partes. Em primeiro lugar elaborou-se uma revisão literária do tema, onde se realiza um enquadramento histórico apresentando a evolução que o conceito tem sofrido nos últimos anos, expondo várias correntes de pensamento diferentes, vantagens e riscos bem como, alguns exemplos de metodologias de sucessão referidas na literatura. Em segundo lugar apresentou-se a componente metodológica, onde se descrevem as técnicas e o processo de investigação usado neste estudo. Na terceira parte apresentam-se os resultados que são, seguidamente discutidos reflexivamente. Por último, uma quinta parte, apresenta-se a conclusão, com apresentação das limitações do estudo e pistas para futuras investigações. Para esta investigação os conceitos de *Succession Planning*, posição-chave, pessoas-chave, *Replacement Charting*, Competências e *Acceleration Pools* são basilares para esta investigação.

Os resultados obtidos parecem sugerir que a maioria dos participantes (nove em dez) consegue reconhecer o “peso” de algumas posições na atividade da organização e também da importância de planear a sucessão. Todos os participantes identificaram áreas funcionais como a área da qualidade, comercial e produção como

representando as suas posições fundamentais. Perante isto, as organizações com fins não lucrativos parecem apresentar uma maior tendência para relevar áreas funcionais relacionadas com a sua dinâmica interna. Por sua vez, as organizações com fins lucrativos parecem dar mais relevo a funções relacionadas com a orgânica externa da empresa. Apesar disso, a maioria não possui uma metodologia ou um plano que permita definir qual é a relevância estratégica de cada posição na atividade da organização e por isso, os gestores vão recorrendo ao seu *feeling*, conhecimento do mercado e à sua opinião pessoal sobre cada elemento da organização. Os resultados obtidos indicam que a maioria delas não possui, de momento, nenhum plano ou documento que auxilie a sucessão dos seus elementos chave.

Os participantes referem como risco ou desvantagem a questão dos conflitos interpessoais que poderão surgir com as mudanças organizacionais que o *Succession Planning* poderá acarretar para a organização, para além disso, alguns participantes afirmam que preparar alguém para assumir um determinado cargo fundamental para a organização existe a possibilidade de essa pessoa no futuro sair e se tornar mais um concorrente para a organização. Para justificar a não adoção do *Succession Planning* a maioria dos participantes refere o aparentemente elevado custo financeiro que a adoção do *Succession Planning* poderá acarretar para a empresa, bem como a dimensão organizacional. Os participantes que não se encontram a planear a sucessão, parecem ponderar a sua implementação no futuro e segundo eles, ao ser implementado o *Succession Planning* e por acréscimo novas “ferramentas” de gestão que poderão conduzir a uma melhoria generalizada na organização.

Por fim, os dados recolhidos parecem indicar que nas organizações estudadas predomina uma postura reativa na solução do problema da sucessão e que a grande maioria dos participantes apresenta elevados níveis de desconhecimento sobre o conceito estudado nesta investigação.

Como limitações deste estudo, poderemos referir um aspeto importante que está relacionado com a realidade das organizações estudadas na grande maioria dos artigos científicos utilizados na revisão bibliográfica. Grande parte das organizações estão localizadas nos Estados Unidos da América e são de renome mundial, esta

diferença de culturas e de realidades dificulta a comparabilidade com o ambiente das organizações presentes neste estudo. No entanto, existem diversos aspetos que são possíveis de comparar e acrescentam qualidade e interesse ao estudo.

Outro aspeto que poderá ser considerado como uma limitação deste estudo é os poucos recursos disponíveis para utilização. Este fato limita a investigação na medida em que não permite que lhe seja dada maior amplitude pois não permite chegar à fala com representantes de organizações localizadas em outros pontos do país e de outra dimensão.

No que respeita aos possíveis caminhos que futuras investigações poderão tomar, talvez fosse pertinente proceder ao estudo do *Succession Planning* com incidência na realidade das PME's pois estas representam a maior percentagem no tecido empresarial português. Um outro rumo que nos parece pertinente seria trabalhar na construção de um modelo base de *Succession Planning* que deveria ser moldável à realidade de cada organização, sendo que posteriormente se procederia à sua implementação em alguma organização potencialmente interessada.

BIBLIOGRAFIA

ADLER, C., SILVA, A. (2013) A interface entre valores humanos e mudança organizacional: Evidências de uma operação de aquisição. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(2), 16-41.

ARMSTRONG, R., PECOTICH, A., MILLS, B. (1993) Does the sales manager make a difference? The impact of sales management succession upon departmental performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 18 (4), 15-24.

BAILEY, A., HELFAT, C. (2003) External management succession, human capital and firm performance: an integrative analysis. *Managerial and Decision Economics*. 24 (4), 347-369.

BOWER, J. (2007) Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders. *Harvard Business Review*. 85 (11). 91-96.

BUTLER, K., ROCHE-TARRY, D.E. (2012) Succession Planning: Putting an organization's knowledge to work. *Nature Publishing Group*, 20 (2), 201-202.

BYHAM, W. (2002) A new look at succession management. *Ivey Business Journal*. 66 (5),10-12.

CARVALHO, J. M. (2008) O desempenho nas organizações sem fins lucrativos. *Instituto Superior da Maia*.

CEITIL, Mário. (2007) *Gestão e desenvolvimento de competências*. 1ªed. Lisboa: Edições Sílabo.

CURRIE, K., GRUNDY, M. (2011) Building foundations for the future: the NHS Scotland advanced practice succession planning development pathway. *Journal of Nursing Management*, 19 (7), 933-942.

DE VRIES, K. (1988) The dark side of CEO succession. *Harvard Business Review*. 77(8), 56-60.

- DURST, S., WILHELM, S. (2012) Knowledge management and succession planning in SME'S. *Journal of Knowledge Management*. 16(4), 637-649.
- FLEISCHMANN, S. (2000) Succession management for the entire organization. *Employment Relations Today*. 27 (2), 53-62.
- FROELICH, K., MCKEE, G., RATHGE, R. (2011) Succession Planning in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 22 (1), 1-20.
- GARG, K.A., WEELE, V. E. (2012) Succession Planning and its impact on the performance of small and micro medium enterprises within the manufacturing sector in Johannesburg. *International Journal of Business and Management*. 7 (9), 96-107.
- GIAMBATISTA, R. C, ROWE, G.W, RIAZ, S. (2005) Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16 (6), 963-991.
- GOUDY, K. (2002) Passing the torch. *Journal of Property Management*. 67(5), 24-28.
- GREENBERG, H. (2012) Aligning Future Leaders Today to Take on the Challenges of Tomorrow. *Employment Relations Today*, 38 (4), 55-60.
- GREER, R. C, VIRICK, M. (2008) Diverse succession planning: Lessons from the industry leaders. *Human Resource Management*, 47 (2), 351-367.
- GUERRA, Isabel (2006) *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. 1ª ed. Cascais: Príncipe Editora.
- GUINN, S. (2000) Succession Planning without job titles. *Career Development International*. 5 (7), 390-393.
- HUSELID, M., BEATTY, R., BECKER, B. (2005) A players or A positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*. 83 (12), 110-116.
- HYDE, P., THOMAS, A. (2003) When a leader dies. *Human Relations* 56 (8), 1005- 1023.

- KESNER, I. F., SEBORA, T.C. (1994) Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20 (2), 327-372.
- KOWALEWSKI, S., MORETTI, L., MCGEE, D. (2011) Succession Planning: Evidence from “best companies in New York”. *International Journal of Management and Marketing Research*. 4 (2), 99-107.
- LAFLEY, A.G., TICHY, N.M. (2011) The art and Science of finding the right CEO: Lessons from P&G’s obsession with succession. *Harvard Business Review*, 89 (10), 67-74.
- LAUTERBACH, B., WEISBERG, J. (1994) Top management successions: the choice between internal and external sources. *The International Journal of Human Resource Management*. 5 (1), 51-64.
- MACDONALD, P. (2008) Succession Planning as a retention tool. *Financial Executive International*, 24 (6), 18-21.
- NAVEEN, L. (2006) Organizational complexity and succession planning. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41 (3), 661-683.
- ROTHWELL, William (2010) *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed. New York: AMACOM.
- THAKKAR, M. (2012) Real time obstacles in succession planning. *International Journal of Research in Commerce & Management*. 3 (4), 114-121.
- TROW, D. (1961) Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*. 6 (2), 228-239.
- WALKER, J., LAROCCO, J. (2002) Talent pools: The best and the rest. *Human Resources Planning*. 25 (3), 12-14.
- WELLS, S. (2003) Who’s next? *HR Magazine*. 48(11), 45-50.
- WULF, J. (2012) The flattened firm: not as advertised. *California Management Review*. 55 (1), 5-23.

ANEXOS

Anexo 1-Termo consentimento

Termo de Consentimento

Como responsável da Empresa _____
confirmando a minha participação voluntária como participante na Dissertação de Mestrado intitulada “Planeamento Sucessão”. Fui informado que este estudo utilizará uma metodologia qualitativa que englobará a técnica de análise de conteúdo das entrevistas realizadas, cuja transcrição me será posteriormente enviada para apreciação e eventuais correções.

Fui ainda informado que os dados e demais informações deste trabalho servem exclusivamente fins académicos, pelo que o tratamento e divulgação será sujeito a uma total confidencialidade. Neste sentido, compreendi a importância da minha participação neste estudo a partir do encontro que tive com o investigador envolvido, bem como os procedimentos associados, tendo tido tempo suficiente para considerar a minha participação no estudo. De livre vontade subscrevo este termo de consentimento facultando uma cópia ao investigador.

_____, ____ de _____ de 2013.

Assinatura do Responsável

Declaro que expliquei os objetivos deste estudo ao responsável, dentro dos limites dos meus conhecimentos científicos.

Investigador (Pedro Silva)

**Prof. Doutor Célio A.A. Sousa
(Orientador)**

Anexo 2- Guião Entrevista

Guião para entrevista

- 1- A sua empresa/organização identifica quais as suas posições-chave para o negócio?
- 2- Que método, processos, ou técnicas a sua empresa/organização utiliza para identificar posições-chave?
- 3- Porque motivo (s) não é feita a identificação das posições-chave?
- 4- A empresa/organização planeia a sucessão de pessoas-chave?
- 5- Como é feito o plano de sucessão das pessoas-chave da empresa/organização?
- 6- Quais as vantagens da adopção de um plano de sucessão na sua empresa/organização?
- 7- Quais são os riscos associados à adopção de um plano de sucessão na sua empresa/organização?
- 8- O plano de sucessão é revisto? Se sim, com que periodicidade?
- 9- Qual a eficácia, ou percepção de eficácia, do plano de sucessão implementado/ em curso?
- 10- Admite a adopção, a prazo, do planeamento de sucessão na sua empresa/organização?
- 11- Que vantagens/desvantagens encontra nessa eventual adopção?

Anexo 3- Caracterização Organizações

Caracterização da Organização

Organização:

- 1- Data de início de actividade:
- 2- Em que setor de actividade opera a empresa:
- 3- Em que mercados opera a empresa (nacional, internacional, misto):
- 4- Qual o volume de negócio da empresa (% Exportação):
- 5- Quantos funcionários trabalham na empresa:
- 6- Antiguidade média dos trabalhadores:
- 7- Quantos níveis hierárquicos possui a empresa/organização:

Anexo 4- Caracterização Participantes

Caracterização do Participante

Participante:

1- Idade:

2- Género:

3- Formação académica:

4- Antiguidade na função/empresa: