

Dilemas e Desafios do Processo Sucessório em Organizações Brasileiras sem Fins Lucrativos: um estudo de casos

Autoria: Graziella Maria Comini, Gisleyne Bechilia, Laura Casali, Suzanna Brown

Resumo

As mudanças observadas na sociedade têm sido profundas e cada vez mais velozes, principalmente a partir da década de 90. No contexto das organizações sem fins lucrativos, enquanto nos anos 70 os movimentos sociais semi-clandestinos organizavam-se de forma relativamente espontaneística e com alto grau de informalidade, a virada dos 80 para os 90 trouxe o desafio da institucionalização a partir da formalização jurídica e da organização administrativa. O desafio dos anos 2000 concentra-se na preparação de sucessores para os dirigentes destas organizações, muitas delas gerenciadas pelo próprio fundador. Este artigo tem como objetivo apresentar os dilemas e desafios do processo sucessório a partir de levantamento realizado em oito organizações sem fins lucrativos brasileiras consideradas referência no segmento social que atuam. Os principais resultados apontam a consciência dos empreendedores na formalização do processo sucessório e no acompanhamento do sucessor para garantia de legitimidade interna e externa. No entanto, observou-se que nem todas as organizações têm aproveitado este momento para repensar a organização. O envolvimento dos colaboradores internos no momento da escolha não é uma tendência, mas privilegia-se a seleção do sucessor entre as pessoas que atuam na própria organização.

1. Introdução

Observa-se principalmente a partir da 2ª metade da década de 1990 um crescimento quantitativo e qualitativo de Organização do Terceiro Setor. São ONG's ambientalistas, institutos de defesa exercendo "advocacy", entidades assistenciais, organizações sociais, associações comunitárias, fundações privadas, atuantes nas mais diversas áreas de finalidade pública, principalmente, Educação, Saúde, Assistência Social, Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.

A emergência desse setor, cuja visibilidade foi ampliada pelo interesse da mídia e da sociedade civil, atesta a carência e expectativa de participação social e política dos diversos segmentos populacionais provados pelo governo de exceção de exercerem seus direitos "de vez e de voz". Mas ela trouxe consigo também o aumento da complexidade administrativa e técnica para gerir as organizações da sociedade civil. Enquanto nos anos 70 os movimentos sociais semi-clandestinos organizavam-se de forma relativamente espontaneística e com alto grau de informalidade, a virada dos 80 para os 90 trouxe o desafio da formalização jurídica, da organização administrativa, dos compromissos fiscais-tributários e da gestão formal das finanças, da contabilidade e dos recursos empregados.

Despontam nessa fase os empreendedores. Alguns se caracterizam por serem os instituidores dos empreendimentos, com todos os atributos comportamentais e de competências próprios dos fundadores: líderes entusiasmados e entusiasmantes; dedicados à causa e corajosos frentes às adversidades; capazes de transformar um sonho em realidade. Outros não são necessariamente quem inicia o empreendimento, mas quem consegue transformá-lo, para adquirir os padrões de modernidade requeridos: profissionalizam a gestão, racionalizam processos, obtêm "up-grades" na captação de recursos.

Ambos os tipos são personagens essenciais da consolidação institucional e do desenvolvimento organizacional de seus empreendimentos. Contudo, não são eternos!

Tanto a literatura acadêmica quanto a prática gerencial tem negligenciado o debate acerca da preparação dos sucessores e da gestão do processo de sucessão em organizações do terceiro

setor. Como simploriamente espera-se que há o surgimento espontâneo de um “clone” do fundador e que haja um processo natural e indolor de “passagem de bastão”.

Ora, as diferentes etapas pelas quais transitam as organizações em seu ciclo de vida – da iniciação, institucionalização, consolidação, à inovação ou declínio - exigem diferentes perfis, competências e habilidades ao principal executivo e o processo sucessório aparece como uma oportunidade única para a sua consolidação.

É exatamente neste contexto que este estudo se concentra. O objetivo geral do trabalho é identificar ações e práticas voltadas para o processo sucessório em organizações sem fins lucrativos, enfatizando os principais dilemas e desafios enfrentados por estas organizações.

2. Referencial Teórico

2.1 Desafios Atuais de Organizações sem Fins Lucrativos

As Organizações formais no Brasil são classificadas em três categorias. O Primeiro Setor, composto por Organizações diretamente vinculadas ao Estado, é responsável pelas questões sociais e possui um papel fortemente regulador. O Segundo Setor, constituído por Organizações de caráter privado, possui relação direta com o mercado e é responsável por questões focadas nos indivíduos. Finalmente, o Terceiro Setor, que de acordo com Fischer (2002, p. 45), é a denominação adotada para o espaço composto por Organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Hoje, a presença do Terceiro Setor no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos.

O Censo IBGE, Cadastro Central de Empresas (2004), indica que há 276 mil FASFIL's (Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos) oficialmente cadastradas. É na Região Sudeste que se localizam 44% destas organizações, sendo que destas, 21% estão em São Paulo, e 13% em Minas Gerais.

As organizações sem fins lucrativos, assim como aquelas pertencentes ao Primeiro e ao Segundo setores, têm sido afetadas pelas mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização econômica. Esses fatores têm alterado desde os padrões de produção até a esfera do comportamento individual nestas organizações, fazendo com que elas se deparem com questões muito semelhantes àquelas enfrentadas por organizações de natureza distinta: gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para a continuidade de suas atividades, desenvolver a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho (Fischer, 1998).

Pode-se, portanto, dizer que o contexto atual das organizações sem fins lucrativos é de “concorrência”, não no sentido predatório e de reserva de mercado que é utilizado no segmento de organizações do segundo setor, mas de disputa de recursos escassos advindos de organizações com fins lucrativos que efetuam investimento social privado, de fundações internacionais ou órgãos públicos forçados a estabelecer convênios e parcerias com organizações sociais. Esta situação exige profissionalização das mesmas.

A profissionalização das organizações do Terceiro Setor, por sua vez, tem colocado em xeque o caráter de militância e a adesão aos valores da organização, fatores que eram considerados, até então, suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado, seja ele

remunerado ou voluntário. Como, culturalmente, esses elementos vinham trazendo resultados, as preocupações com o desempenho, com a produtividade, com a qualificação, com as recompensas e com o desenvolvimento profissional, eram constantemente relegadas a segundo plano. Entretanto, essa fórmula parece não funcionar mais frente aos desafios que o setor se propõe a enfrentar. A profissionalização do setor, vinculada ao aumento da eficácia e eficiência de suas organizações, necessariamente passa pela profissionalização das pessoas que o compõem, voltada para o desenvolvimento de novas competências gerenciais. Teodósio (2001, p.2) comenta sobre a miopia de organizações sem fins lucrativos que negligenciam a temática de gestão de pessoas em detrimento de outros assuntos: “a gestão de pessoas é um dos aspectos mais relevantes do gerenciamento das organizações do Terceiro Setor, apesar de um tema deixado em segundo plano na maioria das vezes, sobretudo quando comparado com a captação de recursos financeiros e outros”

A literatura acadêmica brasileira voltada para o terceiro setor tem dado atenção a gestão de pessoas e características e atributos dos empreendedores sociais (BOSE, 2004; BRASIL e PIMENTA, 2005; MAZZETTO, AUGELLI E JENSEN, 2006; ANDRADE, 2007, entre outros), mas há carência de investigações acadêmicas sobre a forma de conduzir o processo sucessório destas organizações no sentido de garantir a continuidade e ampliação de suas ações. Em termos internacionais, esta temática tem sido amplamente discutida: apenas no site institucional de The Foundation Center, organização criada em 1956 que agrega as principais fundações e organizações sem fins lucrativos nos EUA constam mais de cinquenta artigos.

2.2 – Processo Sucessório

Sucessão: a palavra latina *sub-cedere* significa suceder, alguém tomar o lugar do outro. Na sociologia, sucessão é relacionada ao grupo social que substitui o outro. Tradicionalmente, o conceito de sucessão refere-se à herança de bens, que são transmitidos diretamente para a família (DINIZ, 2002, p. 450). O dilema da sucessão é tão antigo como as primeiras organizações tribais. Dezenas de séculos A.C., nas culturas egípcia, hindu e babilônica, esta questão já era observada. Sua origem está relacionada às questões religiosas, ao culto dos antepassados, bem como a questões políticas, sociais e econômicas, no sentido de preservar o poder e a riqueza da família, priorizando o varão primogênito.

Os processos sucessórios nas organizações são complexos e, geralmente, desgastantes, mesmo quando planejados. Diversas são as dificuldades encontradas no momento de mudança da cúpula administrativa da organização. Trata-se de um momento crítico na garantia da continuidade da organização. Se a sucessão não for organizada e planejada, corre-se o risco de grandes conflitos entre os futuros sucessores e a organização. Torna-se imperativo estabelecer as bases que vão regular o processo sucessório e preparar as mudanças para garantir a sustentabilidade da organização. (LEONE, 1996)

Em geral, a sucessão remete a uma pergunta bastante específica: “Quem será o próximo líder da organização?”. Essa visão, entretanto, é demasiadamente restrita. Preocupar-se unicamente em responder essa pergunta não garantirá a perpetuação da organização. Para que a liderança possa atuar de forma efetiva, há muitas ações de alinhamento que devem ocorrer antes, particularmente conscientizar que a sucessão é um processo coletivo e complexo e que envolve diversos *stakeholders* da organização para a construção de uma estrutura respeitada e legítima. (BERNHOEFT, 2006)

De acordo com Rothwell (2005), o processo sucessório é um esforço sistemático da organização para garantir a continuidade da liderança, manter e desenvolver competências e conhecimento para o futuro, encorajando o seu crescimento. Seus principais objetivos são: alinhar os talentos existentes hoje com os líderes necessários no futuro, vencer desafios estratégicos e operacionais com as pessoas certas, nos diferentes momentos, além de garantir a continuidade da memória e cultura organizacional. Esse desejo de perpetuação apresenta-se como um dos principais vetores de um processo de sucessão e continuidade bem sucedido. No primeiro momento, traduz-se pela vontade do fundador de que a “criatura” vá além da existência do criador. Mais tarde, nas transições futuras, deve surgir a consciência de que esse é um processo dinâmico, em constante evolução e que não depende apenas de uma pessoa.

Segundo Davis (2006) o processo é muito mais complicado que a simples determinação do momento. Ele está refletido em duas palavras utilizadas com frequência como sinônimos: sucessão e continuidade. Mas estes dois conceitos abrangem dois processos diferentes, apesar de complementares. Sucessão reflete o aspecto seqüencial da transição, quando uma situação precisa terminar e ser “sucedida” por outra. Continuidade refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada na nova era. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as conseqüências perturbadoras da transição de dirigentes ou fundadores.

Popoff (1997) propõe tornar o planejamento sucessório um valor central na cultura da organização, através do desenvolvimento de pessoas e de responsabilidade prioritária dos dirigentes ou fundadores. A estratégia de sucessão deve abranger seis transições:

- De um evento esporádico para um processo contínuo;
- De uma estratégia de substituição de curto prazo para uma estratégia de desenvolvimento e retenção de longo prazo;
- De uma ênfase em “quem temos” para uma ênfase em “o que precisamos”
- Do bloqueio de cargos a uma rotatividade apropriada dos cargos de liderança;
- De uma liderança de referência para um conjunto de talentos disponíveis;
- De uma avaliação subjetiva para uma ênfase em resultados e mensurações tangíveis.

Price (2006) enfatiza a responsabilidade dos dirigentes e do Conselho de organizações sem fins lucrativos de atuarem conjuntamente na estruturação do processo sucessório. É muito comum que os dirigentes ou fundadores, em geral, não planejam a transferência do poder, achando que sua permanência na organização é eterna. Esta falta de planejamento sucessório faz surgir as principais causas de conflitos. Estes conflitos já nascem junto com a organização, estando adormecidos no período de vida do dirigente ou fundador, deflagrando-se no momento em que ele, às vezes sem perceber, tem que deixar a gestão da organização por uma questão cronológica, cansaço ou até por desejar “alçar outros vãos”.

Uma questão particularmente relevante em organizações do Terceiro Setor refere-se a figura carismática do fundador que exerce uma forte influência na formação da cultura e da identidade da organização. Os colaboradores, ao se identificarem com esta cultura e identidade, legitimam o líder, transformando-o, muitas vezes, em um mito. É muito difícil administrar os conflitos gerados pelo processo de sucessão, preparando o novo líder e a própria organização para confrontarem-se com a possibilidade de “quebra” deste mito. Como liderança não se transfere, mas conquista-se, cabe ao sucessor a tarefa de construir e ganhar a legitimidade face à organização, gestores, colaboradores, parceiros e comunidade.

Reffico e Gutierrez (2006), a partir de levantamento feito com mais de 40 organizações sociais na América Latina¹ com organizações sociais, mostram que há uma íntima correlação entre ciclo de vida de um empreendimento social e o papel exercido pelas lideranças para alcançar melhores resultados. Paralelamente, é possível também identificar habilidades desejáveis ou necessárias que permitam o líder exercer estes papéis de forma mais efetiva. Estes atributos constituem-se como competências individuais, mas devem, segundo os autores, serem transformados em competências organizacionais (vide quadro 1). Os autores apontam quatro etapas bem marcantes: primeiramente há a etapa de *iniciativa* de uma ação por parte de um indivíduo que identifica um problema de ordem sócio-econômico-ambiental e desenvolve um projeto que contribui para a solução. Neste primeiro estágio, é fundamental que o empreendedor tenha habilidade de identificar e aproveitar uma oportunidade independente dos recursos que tenha e principalmente que tenha capacidade de analisar o contexto social em que estão inseridos a partir de diagnóstico e análise das causas e sintomas dos problemas social que estão no seu entorno. O fundador do empreendimento implementa a iniciativa a partir de sua posição hierárquica, rede de contatos, recursos que possui ou obtém. Em algumas ocasiões, a habilidade empreendedora é impulsionada por motivações altruístas ou de vontade de viabilizar um projeto de transformação social.

Em seguida, este fundador percebe que uma ação só terá viabilidade conseguirá se ocorrer a *institucionalização* da organização, demarcando a segunda etapa do ciclo de um empreendimento social. Nesta etapa, os empreendedores sentem necessidade de desenvolverem estruturas organizacionais, políticas, procedimentos e sistemas para que os empreendimentos contem com uma boa administração, sejam economicamente sustentáveis e gerem valor social. Neste sentido, deve-se alinhar estratégia e a missão da organização com os programas que são desenvolvidos. A habilidade de compatibilizar o foco estratégico do empreendimento social com as necessidades e expectativas dos diferentes grupos de interesse (colaboradores internos, organizações ou indivíduos que forneçam recursos; beneficiários etc) passa a ser um dos atributos mais importante na liderança ao mesmo tempo que assumem um papel mais diretivo. Nesta etapa, os líderes devem servir de referência e serem capazes de estimular os colaboradores internos para obterem pessoas motivadas, comprometidas com a causa social e identidade com a organização.

A ampliação das atividades sociais podem gerar dificuldades de funcionamento da organização, para enfrentar este desafio é conveniente *descentralizar* as atribuições do líder. Esta terceira fase requer um tipo de liderança participativa para alcançar eficiência e eficácia, desenvolvendo mecanismos de coordenação para garantir o equilíbrio entre as atividades descentralizadas e o alinhamento com a estratégia da organização. Exigi-se neste momento um papel de mentor e de uma atitude de empoderamento dos colaboradores para que os mesmos assumam responsabilidades de operação de unidades autônomas. Os autores comentam que um bom processo de descentralização pode contribuir para agilizar um processo de transição quando o líder central se retire.

A quarta etapa seria demarcada pela fase em que o empreendimento social conduz diversos programas e ações descentralizadas, caracterizadas por Reffico e Gutierrez (2006) como *conglomerado*. A intensa descentralização das operações ocasionadas pela necessidade de reorganizar e expandir e diversificar os empreendimentos sociais (por regiões, produtos ou serviços) às vezes impulsiona o empreendimento social a concentrar algumas funções em uma unidade central para aproveitar sinergias e evitar tensões entre as unidades autônomas. O objetivo da liderança passa a ser: conciliar interesses, coordenar diferentes programas e

unidades, consolidar parcerias estratégicas, obter maior visibilidade externa da organização. Neste sentido, são necessárias habilidades de negociação e coordenação política.

É importante ressaltar que as habilidades e papéis mencionados pelos autores devem ser analisados de forma complementar e não exclusivas de apenas uma etapa e que foram apontados em uma determinada etapa por ser de maior relevância naquele momento. Reficco e Gutierrez (2006) lembram também que não há receitas, apenas que em uma determinada etapa um determinado estilo de liderança aparentou ser mais efetivo que outro para satisfazer os desafios de gestão na análise dos empreendimentos sociais pesquisados.

Quadro 1 – Liderança em Empreendimentos Sociais

<i>Etapas</i>	Início	Institucionalização		Descentralização	Conglomerado
<i>Papéis</i>	Tomada de decisão	<i>Organização e estruturação</i>	<i>Alinhamento estratégico</i>	Ampliação de atividades	Conciliar interesses
	Análise do entorno Rede de contatos	Desenvolvimento de estruturas políticas e sistemas Formação de equipe de trabalho comprometida com o empreendimento Assegurar sustentabilidade econômica	Conciliar diferentes grupos de interesse com a missão da organização	Descentralização das atividades em unidades autônomas Descentralização do poder a outros líderes da organização	Coordenar diferentes empreendimentos dentro de uma mesma estrutura Desenvolver alianças estratégicas Promover a visibilidade da organização
<i>Habilidades</i>	Empreendedora Visão do contexto social	Visão estratégica Habilidade para estimular pessoas Visão e compromisso social		Capacidade de delegar	Coordenação Habilidade política e de negociação
<i>Estilos de Liderança</i>	<i>Carismático</i>	<i>Diretivo</i>		<i>Participativo</i>	<i>Político</i>

Fonte: Reficco e Gutierrez (2006)

2.3 Dilemas

Segundo Leone (2005), são identificados alguns conflitos (duelos) no processo sucessório: O duelo de “passar a tocha”, no qual o sucedido se defronta com a incerteza e a dúvida na transmissão do poder. Qual a melhor saída para este problema? Permanecer na organização até a morte? Escolher um sucessor dentro da organização, um membro da família ou outra

pessoa qualificada do mercado? Buscar parcerias com outras organizações ou repassar um patrimônio que levou décadas para ser construído? A resistência do líder fundador em deixar o poder e passar a fazer parte de um conselho de administração ou afastar-se da organização, canalizando suas energias para outras atividades, é o primeiro fator de conflito na sucessão. Esta resistência carrega um fator emocional muito forte, onde o sucedido sempre acha que é cedo demais para tocar no assunto. Junta-se a isto o medo de ver alguém destruir um sonho construído com muito suor e garra, e que pode alterar a cultura organizacional estabelecida a qual reflete na sua essência a alma e o caráter de seu fundador. Outro dilema mencionado pelo autor refere-se a escolha propriamente dita do sucessor. O sucessor se defronta com uma série de opções e, na maioria das vezes, sofre por não saber qual será a melhor delas. É fundamental que a escolha ocorra o quanto antes, possibilitando maior flexibilidade na estrutura da transição, podendo-se testar pessoas que já atuam dentro da organização em diferentes papéis, avaliando sua maturidade, compromisso, e permitindo ao sucedido guiar este processo, contribuindo para o desenvolvimento e legitimidade do seu sucessor.

Em algumas situações pode ocorrer disputas entre potenciais sucessores. Nestes casos, este conflito pode ser amenizado quando o processo sucessório é planejado e organizado, no momento em que se define quem deveria assumir a direção da organização. Caso contrário, o que se vê são desencontros e desentendimentos. A falta de decisões claras pode, no seu limite, abalar a cultura organizacional e ocasionar uma desestruturação da organização.

A potencial existência de dilemas advindos de processos sucessórios, muito discutido em organizações familiares e multinacionais, suscitou a realização de um estudo que tivesse como foco organizações do terceiro setor. Os procedimentos metodológicos são descritos a seguir.

3. Procedimentos Metodológicos

Este levantamento caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória-descritiva com abordagem qualitativa com estudo multi-casos. Esta abordagem justifica-se em virtude da necessidade de aprofundamento de conhecimento de um determinado fenômeno social com intuito de possibilitar a formulação de um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses a partir da apresentação das características de uma situação ou grupo (SELLTIZ, 1974). A coleta de dados foi realizada por meio de dados secundários e entrevistas com o principal executivo da organização. A escolha das organizações foi feita a partir de consulta a banco de dados de organizações como Ashoka e Avina que agrupam empreendedores sociais considerados referência e que já incorporam a necessidade de profissionalização de suas organizações. Foram contactadas dezesseis organizações do Terceiro Setor, localizadas na região da Grande São Paulo e Rio de Janeiro que atuassem em diferentes segmentos sociais e que fosse atendessem os seguintes critérios: importância e representatividade no segmento de atuação. Além disso, foi estabelecido que os casos deveriam conter organizações nas etapas de descentralização e conglomerado proposta por (REFICCO e GUTIERREZ, 2006), pois é justamente nestas fases que deve iniciar o processo sucessório. Cabe observar que algumas organizações apresentaram certa resistência a participar do estudo, apesar de serem muito receptivas no contato inicial. Isso ocorreu, provavelmente, pelo fato de não estarem familiarizadas com pesquisas sobre este tema, por temerem revelar informações confidenciais ou mesmo que suas características sejam criticadas no âmbito de um estudo acadêmico.

Obteve-se resposta positiva para 8 organizações. Os estudos de caso foram realizados através da realização de entrevistas semi-estruturadas entre os meses de novembro 2006 e março

2007. O roteiro foi submetido a um pré-teste junto a um gestor de uma organização do terceiro setor e três especialistas no tema de Empreendedorismo Social. A entrevista foi dividida em três blocos: o primeiro incorporava questões relacionadas às características da organização (foco de atuação; tempo de existência; missão, valores e código de ética); o segundo, levantava aspectos referentes ao entrevistado (tempo como principal executivo da organização, razões que mobilizaram para atuar na organização, visão sobre o seu processo de sucessão); o terceiro bloco abordava questões específicas sobre a estruturação do processo sucessório (antes, durante e depois): formalização ou não do processo, circunstâncias que iniciaram o processo, dificuldades observadas, conflitos enfrentados, responsabilidade pela escolha do sucessor e desafios do sucessor e sucedido.

4. Apresentação dos Resultados

Os casos analisados retrata a diversidade existente no Terceiro Setor, no que se refere à constituição jurídica e porte, conforme caracterizado no quadro 2.

Quadro 2 - Caracterização das Organizações

Organização	Foco de atuação	Tipo	Número de pessoas
A	Serviços Sociais	Associação	20-50
B	Cultura e recreação	Associação	<10
C	Serviços Sociais	OSCIP ⁱⁱ	20-50
D	Educação	Fundação	>100
E	Saúde	Fundação	>50
F	Direito, <i>Advocacy</i> e Política	Instituto	>50
G	Ambiental	Associação	>50
H	Desenvolvimento Social	OSCIP	<10

Fonte: Autores

Observou-se que o líder principal da organização é alguém com boa experiência profissional, visto que assumiram esta posição perto dos quarenta anos. Foi interessante notar que o sucessório ocorreu de diferentes formas havendo uma maior tendência de privilegiar colaboradores que têm conhecimento da cultura organizacional e vivência na organização, seja como membro do conselho ou como funcionário. Em apenas um caso, o líder principal entrou para a organização a partir de recrutamento externo.

Quadro 3 - Perfil do entrevistado (sucedido)

Organização	Como tornou-se o principal executivo	Idade ao assumir a posição	Perspectivas do sucedido após a sucessão
A	Promoção	mais de 50	Assumir outro desafio na carreira
B	Membro do conselho	entre 30-40	Assumir outro desafio na carreira
C	Recrutamento externo	entre 40-50	Assumir outro desafio na carreira
D	Eleição	entre 30-40	Assumir outro desafio na carreira

Continuação do Quadro 3 - Perfil do entrevistado (sucedido)

Organização	Como tornou-se o principal executivo	Idade ao assumir a posição	Perspectivas do sucedido após a sucessão
E	Fundador	entre 30-40	Assumir outro desafio na carreira
F	Promoção	entre 30-40	Posição no conselho
G	Membro do conselho	mais de 50	Assumir outro desafio na carreira
H	Um dos fundadores	entre 30-40	Posição no conselho

Fonte: Autores

As organizações estudadas apresentam diferentes tempos de existência e uma divisão equilibrada entre organizações na etapa de descentralização e conglomerado. Independentemente da fase em que se encontram e mesmo nos dois casos que a organização é ainda gerenciada por um dos fundadores (2 casos), os líderes apontaram que o prazo mínimo para iniciar o processo sucessório seria de um ano e que deveria ser devidamente estruturado. Após a formalização do processo de sucessão, o tempo de permanência do principal executivo na função passa a ser determinado pelo estatuto. Praticamente todas as organizações que passaram pelo processo sucessório, declararam entender que este tema deve ser inserido no planejamento estratégico. Houve uma convergência na opinião dos entrevistados que no momento da escolha do sucessor, os públicos interno e externo devam ser comunicados, mas quem decide é o Conselho e/ou Presidente. Apenas um caso enfatizou que os colaboradores participam deste processo.

Quadro 4- Processo Sucessório

Organização	Tempo de existência	Já passou por um processo sucessório	Quando se inicia um processo sucessório	Prazo de antecedência para preparar um sucessor	Momento da sucessão	Formalização de processo sucessório
A	1991-2007	Sim	Prazo determinado pelo estatuto	1-3 anos	Deve ser comunicado e explicado a todos. Pode ser difícil para o sucessor e sucedido	Sim
B	antes de 1950	Sim	Prazo determinado pelo estatuto	1-3 anos	Deve seguir um planejamento estratégico. Deve ser comunicado e explicado a todos.	Sim
C	1991-2007	Não	Prazo determinado pelo estatuto	1 ano	-	Não
D	antes de 1950	Sim	Prazo determinado pelo estatuto	1-3 anos	Deve ser mantido em sigilo até decisão final. Deve ser comunicado e explicado a todos	Sim
E	1991-2007	Não	Planejamento estratégico	5 anos	Deve seguir um planejamento estratégico específico	Em andamento

Continuação do Quadro 4- Processo Sucessório

Organização	Tempo de existência	Já passou por um processo sucessório	Quando se inicia um processo sucessório	Prazo de antecedência para preparar um sucessor	Momento da sucessão	Formalização de processo sucessório
F	1970-1990	Sim	Afastamento do principal executivo	1 ano	Deve seguir um planejamento estratégico específico. Deve ser comunicado e explicado a todos. Pode causar mudança na cultura. Pode ser difícil para sucessor e sucedido	Em andamento
G	1970-1990	Sim	Afastamento do principal executivo	menos de 1 ano	Deve ser comunicado e explicado a todos	Sim
H	1991-2007	Não	Planejamento estratégico	menos de 1 ano	Deve ser comunicado e explicado a todos, inclusive aos <i>stakeholders</i>	Sim

Fonte: Autores

Quadro 5 – Escolha do Sucessor

Organização	Sucessão discutida com os sucessores	Quem decide sobre o sucessor	Preferência por futuros sucessores
A	Sim	Conselho e diretoria	Colaborador (interno)
B	Sim	Assembléia	Pessoas da organização, voluntários e alguns indicados externos
C	Não	Conselho	Colaborador (interno)
D	Não	Conselho	Colaborador (interno)
E	Discute com o conselho	Decisão compartilhada. Diretoria, conselho e colaboradores	Colaborador (interno)
F	Não	Conselho e presidente	Colaborador (interno)
G	Não	Conselho com aprovação matriz	Colaborador (interno)
H	Discute com o conselho	Conselho	Do Mercado

Fonte: Autores

As principais dificuldades apontadas pelos executivos no processo sucessório são: a resistência do conselho, a legitimação nos ambientes interno (maior ênfase) e externo e a falta de tempo para preparar um sucessor. Antes do processo sucessório, as ações indicadas pelos entrevistados são: preparação da equipe, informando sobre a necessidade de transição, adoção de medidas que favoreçam a troca e o aprendizado, visando minimizar conflitos. De acordo com os entrevistados, durante o processo sucessório, pode-se observar: ansiedade nos membros da equipe, diferença entre o ritmo do sucessor e o da organização, conflitos estes que podem refletir a desinformação das pessoas sobre o andamento do processo. Os principais

dilemas referem-se a escolha do sucessores, particularmente em termos de atributos necessários. Foi comentado que é difícil selecionar pessoas capazes de lidar com complexidade de gestão de organizações sem fins lucrativas, que tenham identificação com a causa e legitimação junto aos públicos interno e externo. Outro item recorrentemente abordado foi a dificuldade dos sucessores em lidar com o mito do fundador ou presença marcante do líder que foi sucedido. Estas situações ocorrem em casos em que o sucedido permanece exercendo influência direta ou indireta na organização. Profissionalização, legitimação do novo líder, formalização e clareza nos processos de gestão são os desafios a serem enfrentados pelos sucessores no processo sucessório.

Quando questionados sobre ações que poderiam minimizar os problemas advindos da condução do processo sucessório, os entrevistados demonstram encontrar mais facilidade em identificar as medidas a serem tomadas “após” a escolha do sucessor. O resultado da pesquisa aponta esta questão como a de maior concordância observada até agora. São elas: manter comunicação freqüente com funcionários e *stakeholders*, preservar os valores culturais, preocupar-se com a continuidade, discutir sobre o futuro da organização, e quase que unanimemente, acompanhar o sucessor por um período determinado.

Quadro 6 – Dilemas e Desafios frente ao processo sucessório

Organização	Dilemas	Desafios
A	Simbiose entre a imagem do fundador e a instituição, identificação com a causa	Profissionalização, Legitimação do novo líder (comunicação, articulação)
B	Complexidade de gestão	Formalização e clareza nos processos, desburocratização
C	Sucessão do fundador, líder carismático	Profissionalização, Legitimação do novo líder (comunicação, articulação)
D	Complexidade de gestão	Formalização e clareza nos processos, desburocratização
E	Sucessão do fundador, líder carismático, identificação com a causa	Profissionalização da gestão
F	Complexidade de gestão, identificação com a causa	Profissionalização, Legitimação do novo líder (comunicação, articulação)
G	Legitimação interna e externa, falta de tempo para encontrar um sucessor, identificação com a causa	Inserir o processo sucessório no planejamento estratégico
H	Legitimação interna e externa	Envolver diversos grupos de interesse no processo sucessório

Fonte: Autores

Em termos de competências houve consenso nos atributos considerados como fundamentais para assumir a posição de presidente ou coordenador executivo em empreendimentos sociais: visão global; visão estratégica, mantendo o alinhamento entre missão; capacidade de disseminar a cultura para todos os colaboradores da organização e deter competências de interação. Como dito por um dos entrevistados “*passar a cultura organizacional tanto para o pessoal do escritório quanto para o pessoal do campo e coerência entre os valores e a tradição, integração, trabalho em equipe*” (líder da organização C). Outro atributo que foi mencionado e que reflete aspectos destacados por Reficco e Gutierrez (2006) refere-se a importância da influência política.

Apenas dois entrevistados chamaram atenção para os dilemas advindos do crescimento de uma organização sem fins lucrativos. Um deles chama atenção para complexidade de gestão: *“As dificuldades para lidar com a complexidade da organização exige um super homem ou mulher como sucessor. A organização é um agente de mudanças na sociedade. Sugiro uma bi-coordenação, onde um executivo cuide da parte administrativa e outro da institucional”* (Líder da organização F); o segundo enfatiza o risco de perder o olhar do contexto externo, aspecto primordial nas etapas de início e institucionalização: *“Esse é o grande ponto da questão. À medida que vai se organizando, ampliando o grau de conhecimento, de maturidade, a instituição para de olhar para o mercado e começa a olhar para si própria, tornando-se entrópica, fechada para dentro de si. Se a organização cresce, ela inicia um processo de disputa de poder interno, tira o olho do beneficiário, da sociedade. É quando ocorre um maior “turn-over” das pessoas e a organização pode cair ou até mesmo fechar”* (Líder da organização H)

5. Conclusão e Recomendações

Observou-se que, de forma geral, existe uma preocupação recorrente de todos os principais gestores das organizações sem fins lucrativos estudadas com a profissionalização, o aperfeiçoamento dos processos de gestão e com a sucessão. Embora, este resultado não seja passível de generalização para todas as organizações do terceiro setor devido a limitação do estudo, é um indicador positivo da inserção do tema gestão de pessoas na pauta de discussão de organizações sem fins lucrativos.

O levantamento realizado demonstrou que os profissionais cujas organizações já passaram por processos de sucessão, compreendem que a perenidade da organização está intrinsecamente relacionada a um planejamento estratégico sucessório bem realizado, mas nem todas alinham o processo sucessório com um repensar e transformar a organização para o futuro, como recomenda Popoff (1997). Esta situação pode indicar que o processo sucessório esteja sendo conduzido apenas pela obrigatoriedade estabelecida pelo estatuto cujos sucessores teriam apenas a atribuição de dar continuidade as ações estabelecidas e não atuar como agente de mudança. Neste sentido, corre-se o risco do Conselho e líder principal tenderem a procurar sucessores com características semelhantes ao líder atual.

Nos casos analisados, os executivos *contratados*, embora demonstrem um forte comprometimento com a causa, apresentaram uma postura mais racional, pragmática, menos emocional frente à organização. Já os executivos *fundadores* apresentaram uma ligação quase que visceral com a organização. Comentários como: *“a organização é como uma espécie de filha”*, *“nunca pretendo afastar-me totalmente”*, foram obtidos durante as entrevistas. Por esta razão, encontram maior dificuldade para passar definitivamente o bastão. Quando decidem fazê-lo, tendem a buscar pessoas com o mesmo carisma, perfil, competências e estilo de gestão similares aos seus e geralmente as procuram dentro das próprias organizações, buscando assim manter e preservar os valores iniciais. Mesmo em caso de falecimento do fundador, observa-se a permanência do mito por muito tempo que não se encerra após a consolidação do processo sucessório.

Os líderes entrevistados ressaltaram a relevância do sucedido atuar como mentor e acompanhar o sucessor por um período, facilitando sua adaptação à organização. Como há um risco de confundir sucessão com continuidade (DAVIS, 2006) recomenda-se que o sucedido, após um certo período de tempo, afaste-se totalmente da gestão da organização, permitindo ao sucessor implementar seu próprio estilo de gestão afinal um dos maiores desafios do sucessor é a obtenção de legitimidade interna e externa (BERNHOEFT, 2006).

A necessidade de desenvolver e implantar mecanismos de planejamento de sucessão, alinhados aos objetivos e estratégia, requerem um cuidadoso respeito às características culturais das organizações sem fins lucrativos cujos colaboradores internos privilegiam a participação no processo decisório. É necessário romper com a tendência à centralização de decisões e à padronização de procedimentos e propiciar o envolvimento das pessoas na modelagem dos princípios e métodos que serão empregados. Dessa forma elas poderão ter, de fato, suas expectativas contempladas, conhecer as limitações existentes na organização e legitimar as decisões tomadas, em um processo no qual a comunicação e o debate sobre os objetivos estratégicos da organização ocorram simultaneamente. (BOSE, 2004)

6. Referências Bibliográficas

ANDRADE, S. Gestão por Competências em ONGs como uma Alternativa de Gestão Social in: **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, setembro, 2007

AUGELLI, M, JENSEN, M., MAZZETTO, M.. **Competências Organizacionais e Gerenciais em Organizações do Terceiro Setor**. Trabalho de Conclusão de Curso: MBA de Empreendedorismo Social. Fundação Instituto de Administração, 2006.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo, Nobel, 1989.

_____. **Como Criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 4 ed. São Paulo: Senac, 2006.

BOSE, M. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**. 2004. Dissertação de mestrado: Departamento de Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo.

BOSE, M. e SCHOENMAKER, L. Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor, artigo apresentado in: **Anais do XXX Enanpad**. Salvador, 2006

BRASIL, E. R. ; PIMENTA, S. M. . Gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira, Minas Gerais. In: **Anais do XXIX Enanpad**, Brasília, 2005

DAVIS, J. e outros .**De Geração para Geração. Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

DINIZ, M.H. **Dicionário Jurídico**. São Paulo, Saraiva, pg 450.

FISCHER, R.M . Terceiro Setor: A meta da autosustentabilidade. In: **SENAC. Fórum Permanente do Terceiro Setor – 1ª Coletânea de Artigos**. São Paulo: SENAC, 1998.

_____. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002**. 2 ed. Rio de Janeiro, IBGE, 2004.

KESNER, I. Executive Sucession: Past, Present & Future. **Journal of Management**. University of North Carolina at Capel Hill. vol.20, n.2, p. 327-372, 1994.

LEONE, L.; SILVA, A.; FERNANDES, C.. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.3, p.76-81, julho/setembro 1996.

PRICE, M.. **Succession Planning and Sustainability in Nonprofit Organizations**. Disponível em: <http://dfwonline.org/page9977.cfm>. Acesso em 25.09.2006

POPOFF, F. O Desafio da Sucessão. Encontrar o melhor substituto e planejar a transição são as novas obrigações de quem ocupa qualquer cargo de chefia. **HSM Management**. Edição 4. p. 142-146. Setembro-Outubro 1997.

REFICCO, E.; GUTIERREZ, R. El Liderazgo de los emprendimientos sociales. La gestión de los recursos humanos en los emprendimientos sociales. In: **SEKN Gestión efectiva de emprendimientos sociales : lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University/David Rockefeller Center for Latin American Studies, 2006

ROTHWELL, W. **Effective Succession Planning – Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**. 3. ed. Estados Unidos. Amacon. 2005.

SELLTIZ e outros. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**, São Paulo: Edusp, 1974.

TEODÓSIO, A. S. S. . Programas de Incentivo ao Voluntariado: novos desafios para a ética gerencial. In: **Memórias del IV Congreso Latinoamericano y Economía na América Latina – la etica en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades** . Buenos Aires. 2001

THE FOUNDATION CENTER, **Succession Planning for Nonprofit Organizations: A Resource List**. Disponível em <http://foundationcenter.org/getstarted/topical/succession.html>. Acesso em 20 de novembro de 2007.

i o levantamento realizado pelos autores faz parte dos estudos e levantamentos realizados por pesquisadores que atuam em escolas de administração na região ibero-americana os quais constituíram com iniciativa da Harvard Business School e apoio da Fundação Avina o SEKN - Social Enterprise Knowledge Network (<http://www.sekn.org.br>). Os países que fazem parte do SEKN são EUA, México, Argentina, Venezuela, Espanha, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Peru e Chile.

ii OSCIP significa Organização da Sociedade Civil de Interesse Público e é um título fornecido pelo Ministério da Justiça do Brasil A lei que regula as OSCIPs é a n° 9.790, de 23 março de 1999. Esta lei traz a possibilidade das pessoas jurídicas (grupos de pessoas ou profissionais) de direito privado sem fins lucrativos serem qualificadas, pelo Poder Público, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs e poderem com ele relacionar-se por meio de parceria, desde que os seus objetivos sociais e as normas estatutárias atendam os requisitos da lei.