



ANÁLISE de Rui Borges
Managing Partner

Ad Capita International Search

A GUERRA PELO TALENTO

Sucessão - ameaça ou oportunidade

“As necessidades de substituição de posições chave nas organizações nem sempre se devem a tragédias mas são, na maioria dos casos, resultantes de transições naturais ou provocadas.”

“A notícia entrou como um vento gélido e deixou todos os 2.000 colaboradores da empresa petrificados. O seu presidente, que viajava juntamente com outros colegas executivos de outras companhias, tinha falecido na sequência da queda do avião, de que tanto se falava naquela manhã. Este desaparecimento súbito deixaria decerto a organização em sérias dificuldades, pois não havia a mínima ideia de quem poderia assumir uma liderança que nunca se imaginaria pudesse faltar tão dramática e abruptamente.

Pensar num Plano de Sucessão pressupõe:

Um inequívoco compromisso do Topo da Organização; a existência de uma clara visão do Futuro do negócio e das competências associadas a essa visão; a caracterização do presente com objectividade e proactividade; que seja simples, flexível e feito à medida das necessidades específicas da organização e integrado no seu plano estratégico; que seja inclusivo e estimule e incorpore *inputs* de todos; o desenvolvimento de um processo objectivo de avaliação de candidatos e de um programa eficaz e contínuo de desenvolvimento de competências; que resulte de um processo dinamizado e acompanhado pelo responsável de RH

Designou-se desesperadamente um novo e surpreendido executivo, certamente o candidato mais “natural”. Rapidamente se constata que este novo líder, escolhido neste contexto extremo, não era nem seria o líder certo, e a empresa inicia um processo doloroso de tentativa e erro e também uma queda em espiral que a levaria, se nada fosse feito, até ao caos e à implusão organizacional. Os colaboradores ficam cada vez mais desmoralizados pela inconsistência ou completa ausência de direcção e a sua percepção é a de que todas as promoções e os rearranjos que se verificam são perfeitamente arbitrários. Os níveis de *turnover* disparam, as deserções para a concorrência aumentam, os custos para tentar reter os melhores são ou astronómicos ou infrutíferos, a motivação decresce na exacta proporção de uma estratégia empresarial cada vez mais errática. A produtividade cai, a competitividade agoniza e os clientes...”

Felizmente para todos (especialmente para o inexistente presidente da empresa que assim libertamos de tão horrendo fim), esta é uma história deliberadamente exagerada e criada tão somente para servir o propósito deste artigo. Que possa porém, ao mesmo tempo que serve esse intento, chamar-nos a atenção para um tema que continua ainda a ser deixado um pouco ao sabor do acaso ou da coincidência feliz.

As necessidades de substituição de posições chave nas organizações nem sempre se devem a tragédias, mas são

na maioria dos casos resultantes de transições naturais ou provocadas. A diferença reside no facto de podermos eventualmente prever melhor as causas das segundas do que das primeiras. Considerar “agora” o tema das sucessões futuras, pode ajudar as empresas a ultrapassar estas vicissitudes sem turbulência e com interferências irrelevantes nos seus processos internos e relações externas.

Fácil de dizer, difícil de fazer?

Todos os estudos levados a cabo durante a última década pelas mais diversas instituições em vários países, que auscultaram milhares de organizações sobre este tema, são unânimes em concluir que, por um lado, apenas uma pequena percentagem das organizações têm algo parecido com um plano de sucessão formal e, por outro, mesmo as que o possuem, não consideram que o plano existente seja excelente ou cumpra cabalmente todos os objectivos que deveria atingir.

Bizarro, não? A substituição de um executivo de topo e as implicações do processo daí decorrente são vistas e assumidas genericamente como eixos nucleares na prossecução do negócio e ainda assim, na prática, poucas são as organizações que efectivamente preparam e implementam as devidas respostas preventivas.

Estaremos perante mais uma daquelas actividades proactivas que, por falta de tempo, poucas empresas conseguem concretizar? Ou estaremos perante uma tarefa efectivamente difícil de conceber, implementar e comandar?

Espelho meu...

O que poderá criar tantos constrangimentos e fazer do planeamento sucessório interno, uma questão tão complexa e tão difícil de assumir?

Em muitos casos, o problema começa onde deveria acabar. São os próprios executivos de topo, responsáveis máximos e guardiões da perenidade e solidez do negócio, a fechar a porta a este tema, como se procurassem a todo o custo evitar a antevisão do cenário, que mais cedo ou mais tarde, acabará por se colocar.

Alguns executivos estão tão embrenhados e envolvidos no seu papel na empresa que esta se torna praticamente a sua única fonte de identidade. E perder essa identidade - e também os benefícios, o *status*, e a presumível adoração de que sempre foram alvo - é algo de que não querem ouvir falar e de que não estão para já dispostos a abdicar.

O que poderá levar um executivo maduro e experiente a hesitar em fortalecer ainda mais a herança que deixa atrás de si, preparando de forma criteriosa e ponderada a pessoa ou as pessoas certas para desenvolverem o seu legado? Os mesmos atributos que ajudaram muitos executivos nas suas batalhas pela conquista do topo - uma personalidade e um ego de aço, uma confiança indestrutível e um apetite insaciável de controlo - são os mesmos que agora, de repente, funcionam como obstáculos à sua substituição quando o pano está prestes a cair sobre o palco da sua carreira. O que como facilmente se compreende, limita e pode em al-

gumas circunstâncias inviabilizar um processo sucessório pleno e eficaz.

O Plano de Sucessão

Os Planos de Sucessão deverão ser considerados para permitirem identificar e desenvolver candidatos para vagas futuras em posições chave, vagas essas motivadas não apenas pela perda de liderança, mas igualmente para fazer face a novos mercados ou enfrentar contextos mais diferenciados.

Facilmente se compreenderá que um Plano de Sucessão só é possível com o claro e sólido compromisso do topo da organização. Por outro lado, é imprescindível que estes Planos de Sucessão surjam integrados no processo de planeamento estratégico da empresa, e por maioria de razão, intimamente relacionados com o desenho, implementação e desenvolvimento do seu plano de negócios.

Os objectivos básicos que qualquer plano de sucessão tenciona atingir são, em primeiro lugar descortinar quais as posições críticas no interior da organização que devem merecer uma especial atenção. Em segundo lugar, tentar antever as probabilidades dessas posições ficarem vagas, e a que prazo. Em terceiro lugar, mapearem a organização identificando quais os executivos (actuais ou futuros) que potencialmente poderão vir a ocupá-las. Finalmente, assegurarem que o plano de desenvolvimento, avaliação contínua e selecção desses candidatos será cumprido, e quando a necessidade ocorrer, a transição seja um processo natural e em que todos se revejam. ■

Uma ameaça ou uma oportunidade?

A existência de um plano deste tipo no interior de uma organização, para além de dar resposta às questões criadas pelas “cadeiras vazias”, abre ainda todo um vasto campo de oportunidades, que se forem bem aproveitadas, podem incorporar enorme quantidade de valor estruturante. A detecção prematura dos candidatos a posições chave possibilita, por um lado, o planeamento de uma série de movimentos internos, verticais ou laterais, contribuindo para uma clara e mais consistente arquitectura das carreiras internas. Por outro lado, abre as portas a processos de aprendizagem e a decisões de desenvolvimento programado, incrementando a capacidade de resposta da organização e a sua competitividade e a confiança e preparação dos seus executivos para suceder em determinadas funções. Cria finalmente um *tableau de bord* muito mais objectivo para uma aproximação ao futuro e para a tomada de decisão sobre ele, minimizando a probabilidade de escolhas desajustadas e antecipando os impactos adversos resultantes de descontinuidades de gestão.