

DON TEBBE

**CHIEF EXECUTIVE
TRANSITIONS**

HOW TO HIRE AND SUPPORT
A NONPROFIT CEO

SECOND EDITION



BoardSource®

Dados de Catalogação em Publicação da Biblioteca do Congresso

Nomes: Tebbe, Don, autor.

Título: Transições de executivos-chefes: como contratar e apoiar um CEO sem fins lucrativos / por Don Tebbe.

Descrição: Segunda edição. | Washington, DC: BoardSource, [2018] | Inclui referências bibliográficas.

Identificadores: LCCN 2018053471 | ISBN 1586861514

Assuntos: LCSH: Organizações sem fins lucrativos--Gestão. | Diretores executivos. | Diretores executivos--Recrutamento.

Classificação: LCC HD62.6 .T43 2018 | DDC 658.4/07--dc23 Registro LC disponível em <https://lcn.loc.gov/2018053471>

© 2019 BoardSource

Publicado pela BoardSource
750 9th Street NW, Suite 650
Washington, DC 20001

Esta publicação não pode ser reproduzida sem permissão. A permissão pode ser obtida entrando em contato com permissions@boardsource.org. A receita proveniente da venda de publicações ajuda a garantir a capacidade da BoardSource de produzir recursos, realizar pesquisas e prestar serviços para fortalecer os conselhos de administração de organizações sem fins lucrativos. Cópias deste livro e de todas as outras publicações podem ser adquiridas ou encomendadas no site boardsource.org ou pelo telefone 800-883-6262. Há descontos disponíveis para compras em grandes quantidades.

As opiniões contidas nas publicações da BoardSource não representam posições oficiais da BoardSource ou de suas organizações patrocinadoras. As informações e orientações contidas neste livro são fornecidas com o entendimento de que a BoardSource não está envolvida na prestação de opiniões profissionais. Se essas opiniões forem necessárias, deve-se procurar os serviços de um advogado.

A BoardSource prevê um mundo em que todas as organizações do setor social tenham a liderança necessária para cumprir sua missão e promover o bem público. Nossa missão é inspirar e apoiar a excelência na governança de organizações sem fins lucrativos e na liderança do conselho e da equipe.

Fundada em 1988, o trabalho da BoardSource é baseado na crença fundamental de que os conselhos são essenciais para o sucesso organizacional. Com décadas de experiência prática trabalhando e apoiando conselhos de administração de organizações sem fins lucrativos, a BoardSource é a líder reconhecida em governança e liderança de organizações sem fins lucrativos e um recurso essencial para conselhos e líderes executivos de organizações sem fins lucrativos. A BoardSource apoia um amplo e diversificado grupo de organizações do setor social com

- iniciativas de liderança que abordam as principais oportunidades e questões do setor sem fins lucrativos
- pesquisa e avaliação comparativa da composição, das práticas e do desempenho da diretoria
- programas de apoio à associação e à diretoria
- Diagnósticos personalizados e ferramentas de avaliação de desempenho
- uma biblioteca abrangente de artigos sobre tópicos, publicações e infográficos, ferramentas, modelos e muito mais para download
- educação e treinamento ao vivo e virtual
- consultores de governança que trabalham diretamente com líderes de organizações sem fins lucrativos para projetar soluções especializadas para atender às necessidades da organização
- uma conferência bienal que reúne aproximadamente 800 líderes de diretoria para dois dias de aprendizado e compartilhamento

Uma observação para nossos leitores globais:

A necessidade de liderança e governança eficazes do conselho não conhece fronteiras geográficas, e a BoardSource está comprometida com a liderança e a governança fortes do conselho do setor social em todo o mundo. Embora a BoardSource use as leis e políticas dos Estados Unidos como estrutura legal para nossos recursos e recomendações, a maioria de nossos recursos não se concentra em questões legais, mas sim em boas práticas de governança, o que os torna relevantes para organizações que trabalham fora dos Estados Unidos. Sugerimos, no entanto, que você consulte as leis aplicáveis em seu país com relação a relatórios financeiros e outras questões legais e de transparência.

A BoardSource é uma organização 501(c)(3).

Para obter mais informações, visite nosso [site](#), envie um e-mail para mail@boardsource.org ou ligue para 800-883-6262.

Intencionalmente em branco

ÍNDICE

Sobre este livro	9
Quem deve ler este livro	9
<i>Termos de transição para conhecer</i>	11
parte i	
Entendendo as transições do executivo-chefe e as seis tarefas da diretoria	13
Introdução	13
Duas perguntas corajosas a serem feitas	14
Chaves para transições bem-sucedidas	15
<i>Por que é importante resolver problemas de legado</i>	19
As tarefas da diretoria no gerenciamento de uma transição	21
<i>Erros comuns de transição e como evitá-los</i>	23
Plano de ação para a diretoria	24
Capítulo 1 Tarefa 1: Compreender e orientar a transição	27
Que tipo de transição a organização está enfrentando?	27
Seis tipos clássicos de transição	28
Principais problemas de capacidade em uma transição	34
Gerenciamento de transição como gerenciamento de mudanças	35
A psicologia da mudança e da transição	36
Como fazer outras mudanças de liderança durante uma transição	37
Plano de ação para a diretoria	37
Capítulo 2 Tarefa 2: Preparar-se para uma mudança de liderança	39
Prontidão organizacional	39
<i>Uma história de duas organizações</i>	41
Preparação para o trabalho de CEO	42
<i>Especialista no setor ou generalista em liderança?</i>	47
Prontidão da equipe	47
<i>Envolva o CEO que está saindo, mas não nas entrevistas</i>	50
<i>Atuando em questões de legado</i>	51
Trabalho com consultores	52
<i>Lista de verificação da proposta da empresa de pesquisa</i>	53
Plano de ação para a diretoria	54

Capítulo 3 Tarefa 3: Garantir a continuidade da liderança 55

Continuidade da liderança da diretoria	55	
Continuidade da liderança executiva	56	
Preparação de um plano de transferência	58	
Demissão do atual CEO	60	
<i>Negócios arriscados: Demissões de CEOs</i>	60	
Trabalhando com um CEO temporário	62	
Como contratar um executivo interino	66	
O executivo que está deixando o cargo deve ter uma função contínua?		69
Acordos e pagamentos	70	
Plano de ação para a diretoria	71	

Capítulo 4 Tarefa 4: Gerenciar comunicações e garantir um fechamento positivo 73

Planejamento pré-partida	74	
O anúncio da partida	74	
<i>Como uma organização sem fins lucrativos atenciosa lidou com uma saída</i>		
<i>Anúncio</i>	77	
Apresentando o novo executivo	78	
Plano e materiais de comunicação	78	
Plano de ação para a diretoria	80	

Capítulo 5 Tarefa 5: Pesquisar e selecionar, e contratar o novo CEO 81

Preparação dos materiais e do plano de busca	81	
Criação de um grupo diversificado de candidatos	85	
<i>Alcançando candidatos passivos</i>	87	
Gerenciando as primeiras etapas	87	
Decidindo como lidar com candidatos internos	89	
Triagem dos candidatos	90	
<i>Quais informações devem ser fornecidas aos candidatos e quando?</i>	92	
Realização de entrevistas	93	
<i>Dicas para entrevistas bem-sucedidas</i>	94	
Verificação de referências	96	
Realização de uma verificação de antecedentes antes da contratação	97	
Negociação de um acordo em princípio	98	
Entrevista com o finalista e ratificação da diretoria	99	
Confirmação de emprego	100	
Plano de ação para a diretoria	100	

Capítulo 6	Tarefa 6: Integrar e apoiar o novo CEO	101
	Entendendo o processo de assumir o controle	101
	<i>Como uma organização sem fins lucrativos envolveu a equipe na integração do executivo-chefe</i>	<i>103</i>
	Uma estrutura para integração e suporte	103
	Implementação do trabalho de integração e suporte	105
	<i>Não, a diretoria não contratou apenas a Mulher Maravilha</i>	<i>109</i>
	Continuação durante o primeiro ano	109
	Cortando suas perdas quando não está dando certo	113
	Plano de ação para a diretoria	114
Capítulo 7	Parabéns e próximas etapas	115
parte ii		
	<u>As tarefas em ação: Criando o plano de transição</u>	117
	Lista de verificação de transição de executivo principal	117
	Nomeação de um executivo-chefe temporário: Lista de verificação suplementar	127
	Contratação de um consultor de transição, empresa de busca ou outro	
	Consultores: Lista de verificação suplementar	129
parte iii		
	<u>Kit de ferramentas de transição</u>	132
	Questionário de Avaliação de Sustentabilidade Organizacional	132
	Modelo de estatuto ou descrição de cargo da força-tarefa de transição	138
	Modelos de perfil de cargo e anúncio de emprego	140
	Modelo de contrato de executivo interino	144
	Planilha de anúncio de saída do executivo-chefe	147
	Recursos de busca de emprego para organizações sem fins lucrativos	148
	Revisão e avaliação de currículos	149
	Exemplos de perguntas de triagem de candidatos	151
	Exemplo de agenda de entrevistas e perguntas básicas	154
	Exemplos de ferramentas de verificação de referências	156
	Modelo de carta de oferta de emprego	158
	Modelos de cartas para candidatos que não obtiveram êxito	159
	<u>Recursos recomendados</u>	161
	<u>Sobre o autor</u>	163

Intencionalmente em branco

SOBRE ESTE LIVRO

Transições de executivo-chefe: How to Hire and Support a Nonprofit CEO (Como contratar e apoiar um CEO sem fins lucrativos) foi criado para ajudar os membros do conselho a contratar um novo executivo-chefe e gerenciar uma transição de liderança bem-sucedida. Ele abrange os três estágios da transição - Preparação; Busca e Seleção; e Integração e Suporte - e as seis tarefas que os conselhos enfrentam para orientar sua organização nesses estágios:

1. Compreender e orientar a transição.
2. Prepare-se para uma mudança de liderança.
3. Garantir a continuidade da liderança.
4. Gerenciar comunicações.
5. Procurar, selecionar e contratar o executivo-chefe.
6. Integrar e apoiar o novo CEO.

O livro está organizado em três partes:

- A Parte I, Entendendo as Transições do Executivo Principal e as Seis Tarefas do Conselho, apresenta uma visão geral das seis tarefas, seguida de uma análise aprofundada de cada uma delas.
- Parte II, As tarefas em ação: Construindo o Plano de Transição, inclui uma lista de verificação passo a passo para planejar a transição de um CEO, com listas de verificação suplementares para situações especiais.
- A Parte III, Kit de Ferramentas de Transição, contém uma coleção de modelos e ferramentas que a diretoria e a força-tarefa responsável pelo processo podem usar ou personalizar para ajudar a gerenciar a transição.

As ideias deste livro são o resultado de minhas próprias experiências - primeiro, como consultor de transição de executivos para mais de 100 organizações sem fins lucrativos desde o início dos anos 90 e, segundo, como cofundador e líder da prática de transição de uma empresa de consultoria que trabalhava com 30 a 40 organizações sem fins lucrativos anualmente em projetos de busca de executivos, transição e planejamento de sucessão.

O livro também se baseia em entrevistas com outros especialistas em transição e membros do grupo de afinidade da Alliance for Nonprofit Management para sucessão executiva e continuidade da liderança. Alguns dos conceitos e ideias apresentados nestas páginas tiveram sua origem na participação do autor em uma comunidade nacional de aprendizado de consultores de organizações sem fins lucrativos convocada pela Annie E. Casey Foundation no início dos anos 2000.

QUEM DEVE LER ESTE LIVRO

O Chief Executive Transitions foi escrito principalmente para diretorias e membros de diretorias de organizações sem fins lucrativos, incluindo as seguintes:

- **Conselhos se preparando para uma futura transição de CEO.** A data de

saída do atual CEO está a mais de seis meses de distância, ou ainda não há uma data definitiva.

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 9

Como este livro ajudará: Oferecendo uma visão do caminho a seguir, bem como ideias para fortalecer a organização e se preparar para uma transição bem-sucedida.

- **Conselhos que enfrentam uma transição *iminente* de executivo-chefe.** O executivo já saiu ou está planejando sair nos próximos seis meses.
Como este livro ajudará: Fornecendo um guia imediato para liderar e gerenciar a busca e a transição de executivos.
- **Conselhos de administração em meio a uma transição executiva.** A transição está em andamento, e o conselho está prestes a contratar (ou contratou recentemente) um novo executivo e está procurando maneiras de ajudar o novo executivo a ter um início melhor.
Como este livro ajudará: Ao sugerir abordagens para garantir um mandato longo e próspero para o novo CEO e criar uma parceria sólida entre o executivo e o conselho.
- **Conselhos que sofreram uma *transição fracassada* ou um *alto nível de rotatividade* de executivos-chefes.** Um CEO recém-contratado se demitiu abruptamente ou houve uma proverbial porta giratória no escritório do executivo.
Como este livro ajudará: Mostrando ao conselho de administração como fortalecer seu processo de contratação e seleção e explorar questões herdadas que afetam a rotatividade de executivos.
- **Conselhos de administração que enfrentam uma transição executiva *desafiadora*.** Ou o CEO anterior foi demitido ou a saída deixou o conselho com sérias dúvidas sobre as circunstâncias e a estabilidade da organização.
Como este livro ajudará: Sugerindo maneiras de eliminar a incerteza e chegar a um ponto em que as próximas ações sejam claras.

Independentemente da situação específica que o levou a pegar este livro, ele traz uma mensagem de esperança para todos os leitores: *Embora as transições de executivos apresentem muitos riscos e desafios, elas também são uma oportunidade de manter boas obras e fortalecer as organizações para que possam aumentar o impacto de sua missão.*

A contratação do executivo-chefe pode ser a responsabilidade mais crucial de um conselho de administração de uma organização sem fins lucrativos. Este livro ajudará seu conselho a cumprir essa responsabilidade com confiança e sucesso. Que comece a jornada!

Sobre este livro

TERMOS DE TRANSIÇÃO PARA CONHECER

Executivo-chefe, Executivo, CEO

Para simplificar, este livro usa os termos executivo-chefe, *executivo* e *CEO* de forma intercambiável para se referir ao cargo de diretor de pessoal em uma organização sem fins lucrativos. As organizações usam vários títulos para esse cargo, incluindo diretor executivo, presidente, presidente e CEO e diretor profissional.

Força-tarefa de transição

A premissa central deste livro é que a sucessão e a transição do CEO é um processo de mudança organizacional que ocorre durante muitos meses e envolve mais do que apenas uma mudança de líderes. A responsabilidade do conselho de administração é supervisionar todo esse processo de transição, e não apenas selecionar o novo CEO. De acordo com essa visão, este livro propõe a nomeação de uma força-tarefa *de transição* como a principal equipe do conselho para gerenciar todo o processo (consulte o Capítulo 2). Sugere-se evitar o termo "força-tarefa *de busca*", que convida a uma perspectiva muito restrita da responsabilidade do conselho.

Embora os membros do conselho devam formar o núcleo da ~~força-tarefa~~ força-tarefa de transição, alguns conselhos convidam funcionários seniores para participar da força-tarefa para ajudar no processo de transição. A perspectiva da equipe pode ser especialmente valiosa no planejamento de uma mudança de liderança, na preparação da organização para trabalhar de forma eficaz com o novo CEO e na integração do novo executivo após a decisão de contratação tenha sido tomada. *Se a diretoria optar por incluir funcionários na força-tarefa, somente os membros da diretoria devem supervisionar o processo de transição, gerenciar a busca, entrevistar candidatos, gerenciar o processo de seleção e fazer uma recomendação de contratação à diretoria. Os membros da equipe não devem se envolver nessas tarefas.* A função, a composição e as responsabilidades da força-tarefa são discutidas em detalhes no Capítulo 2.

Problemas de legado

Um problema de legado é uma condição ou situação que é um resquício da administração anterior. Para nossos propósitos, estamos preocupados com os problemas que podem distrair ou até mesmo atrapalhar um novo executivo se não forem, pelo menos, identificados e, idealmente, colocados em algum tipo de caminho para a resolução durante a transição. Os problemas de legado podem variar em termos de gravidade, desde o simples incômodo até a ameaça à vida da organização, bem como em termos de escopo, desde a fácil resolução até projetos de longo prazo em vários estágios. Esses problemas geralmente estão submersos e podem não ser aparentes para a diretoria sem uma avaliação organizacional sólida. Exemplos comuns incluem um modelo de negócios quebrado que leva a déficits persistentes; conselhos cuja composição ou perspectiva não se encaixam mais no futuro da organização; uma estrutura de pessoal que depende demais do CEO que está de saída; e pessoas problemáticas na equipe de gerência sênior.

Sobre este livro

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 11

Intencionalmente em branco

PARTE I

ENTENDENDO AS TRANSIÇÕES DO EXECUTIVO-CHEFE E AS SEIS TAREFAS DO CONSELHO

INTRODUÇÃO

O que é abordado neste capítulo

- Duas perguntas corajosas que toda diretoria deve fazer primeiro
- Chaves para transições executivas bem-sucedidas
- Seis tarefas para gerenciar uma transição bem-sucedida
- Erros comuns de transição e como evitá-los

Se você está lendo este livro, é provável que sua organização sem fins lucrativos esteja enfrentando a perspectiva de contratar um novo executivo-chefe, seja para suceder o executivo atual ou para ser o primeiro da organização. Em ambos os casos, você está no lugar certo. Este livro proporcionará uma sólida compreensão das seis tarefas do conselho para gerenciar uma transição bem-sucedida, fornecerá ferramentas para ajudá-lo e o guiará por um processo passo a passo para selecionar e integrar o novo líder executivo da sua organização. Além disso, você aprenderá como evitar armadilhas comuns e transformar esse momento de mudança em uma oportunidade de desenvolvimento de capacidade para sua organização.

Você e seus colegas membros do conselho podem estar se sentindo um pouco assustados com o trabalho que têm pela frente. Contratar um novo executivo-chefe e gerenciar a transição é um processo complicado, mas este livro o dividirá em atividades gerenciáveis que o ajudarão a preparar um mapa personalizado para a sua organização e suas circunstâncias específicas.

Se isso lhe serve de consolo, saiba que sua organização não está sozinha quando se trata de enfrentar uma transição de liderança. A pesquisa da BoardSource, *Leading with Intent: 2017 National Index of Nonprofit Board Practices (Índice Nacional de Práticas de Conselhos Sem Fins Lucrativos de 2017)* da BoardSource, constatou que o tempo médio de mandato de

O tempo de permanência dos executivos-chefes de organizações sem fins lucrativos é de oito anos. Sessenta e seis por cento dos diretores executivos que participaram da pesquisa eram executivos pela primeira vez, e 26% planejavam deixar seus cargos nos próximos três anos.¹Vários estudos descobriram que cerca de dois terços dos diretores executivos de organizações sem fins lucrativos têm mais de 50 anos de idade, portanto, a aposentadoria contínua dos baby boomers continuará na próxima década. Mas o "porquê" das transições de executivos é menos importante para os conselhos do que o "como" - e é disso que trata este livro: como gerenciar bem uma transição.

1 BoardSource, *Leading with Intent: 2017 National Index of Nonprofit Board Practices*, 58.

DUAS PERGUNTAS CORAJOSAS A SEREM FEITAS

A transição de um CEO é um momento decisivo. É um momento em que o conselho deve dar um passo atrás e refletir sobre algumas questões sérias sobre o presente e o futuro da organização e sobre a melhor forma de cumprir sua missão no futuro. Antes de iniciar uma transição, tenha a coragem de fazer estas duas perguntas:

1. A organização deve continuar?

A saída de um executivo-chefe oferece uma oportunidade para o conselho parar e fazer um balanço, analisando o impacto da organização e considerando se

ela pode continuar a fazer uma diferença positiva e proporcionar um retorno adequado sobre o investimento. Talvez a organização sem fins lucrativos tenha cumprido sua missão e seja hora de comemorar a vitória e encerrar a organização. Ou talvez o trabalho da missão ainda tenha valor, mas a organização não tenha escala suficiente para causar um impacto significativo. Nesse caso, o conselho pode considerar o fechamento da organização ou a transferência de seus programas para outra organização sem fins lucrativos. Para obter orientação sobre essa importante questão, consulte *The Power of Possibility: Exploring Greater Impact Through Strategic Partnerships - Closing the Doors* (thepowerofpossibility.org) e os Recursos Recomendados no final deste livro. Uma fundação comunitária local pode oferecer subsídios para essa finalidade.

Em muitos casos, essa pausa cuidadosa resultará em uma decisão de que a organização deve continuar. No entanto, uma análise cuidadosa da capacidade da organização sem fins lucrativos e de seu impacto atual e futuro pode trazer benefícios significativos para o pensamento estratégico do conselho sobre como seguir em frente.

2. A organização deve continuar em sua forma atual?

Às vezes, permanecer como uma organização autônoma não é a melhor maneira de cumprir a missão de uma organização sem fins lucrativos. A missão, os clientes, os constituintes - todos os envolvidos - podem ser mais bem atendidos se a organização unir forças com outra organização sem fins lucrativos por meio de uma joint venture, de uma estrutura matriz-subsidiária ou de uma fusão direta. Uma das maiores barreiras às fusões de organizações sem fins lucrativos é a questão de como consolidar as funções de liderança após a fusão.

fusão e o que fazer com dois executivos-chefes. A saída de um executivo pode dar início a uma discussão séria sobre uma fusão, aquisição ou outra forma de reestruturação. Para saber mais sobre esse tópico, consulte *The Power of Possibility: Exploring Greater Impact Through Strategic Partnerships - Executive Transitions* (thepowerofpossibility.org) e os Recursos Recomendados no final deste livro.

O conselho deve se lembrar de que seu principal objetivo é sustentar e promover o impacto da missão, não necessariamente sustentar a organização ou sua forma atual. As organizações são um meio para atingir um fim, não o fim em si. Uma fusão, consolidação ou reestruturação estratégica pode ser a melhor maneira de

Sobre este livro

manter o propósito subjacente da organização e, possivelmente, aumentar sua influência em um nível de impacto que exceda em muito o que ela poderia alcançar sozinha.

Se, depois de discutir essas duas perguntas corajosas, o conselho decidir avançar com o preenchimento da vaga de executivo principal, então é hora de passar para a próxima etapa do processo de transição: garantir que os membros do conselho entendam o que é necessário para que uma transição executiva seja bem-sucedida.

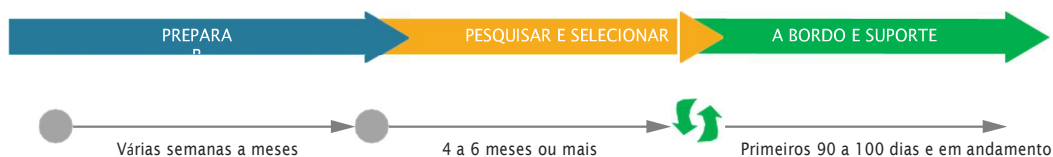
CHAVES PARA TRANSIÇÕES BEM-SUCEDIDAS

Um executivo-chefe de uma organização sem fins lucrativos desempenha funções vitais, que vão desde ajudar a definir a estratégia da organização e moldar sua direção estratégica de longo prazo até gerenciar suas operações cotidianas. Navegar com eficácia em uma mudança de liderança executiva é crucial para o impacto futuro e o sucesso contínuo da organização. Aqui estão 12 pontos de referência para o sucesso.

1. *Defina um cronograma realista.*

A transição de um executivo-chefe é um processo que se estende por muitos meses, talvez vários anos. É uma sequência de eventos que começa com a decisão do executivo atual de se afastar (ou com a decisão do conselho de administração de forçar uma mudança de liderança) e termina depois que o sucessor se estabeleceu totalmente no cargo.

Figura 1. Linha do tempo da transição



As transições têm três estágios (fig. 1):

1. **Preparar-se para uma mudança de liderança.** Esse estágio pode durar de várias semanas a vários meses, dependendo das circunstâncias.
2. **Procurar e selecionar um sucessor.** São necessários pelo menos quatro meses para conduzir um processo vigoroso de busca e seleção de executivos; seis meses ou mais é o tempo normal para essa etapa.
3. **Integre e dê suporte ao novo executivo.** A integração começa com um conjunto intenso de atividades durante os primeiros 90 a 100 dias do mandato do novo executivo, mas não termina aí. Todo o processo de adaptação geralmente dura pelo menos um ciclo orçamentário completo, que pode levar um ano inteiro ou mais.

Esses prazos - especialmente o estágio de Preparação - podem variar dependendo do tamanho e da complexidade da organização, do momento da saída do titular, das circunstâncias em que o executivo está saindo e da condição da organização e de suas perspectivas para o futuro.

2. Não apresse o processo.

O momento em que a saída de um executivo é anunciada geralmente é um momento de "Oh, meu Deus" para a diretoria. Muitas vezes, o impulso imediato do conselho é começar a recrutar o mais rápido possível. Embora esse impulso seja compreensível, é como se um cozinheiro fosse à cozinha, pegasse uma panela e começasse a refogar cebolas sem antes olhar a receita ou consultar o cardápio geral da refeição.

Apressar o processo pode levar a decisões desleixadas e, entre outras coisas, pode fazer com que a diretoria se contente com um candidato que não seja o ideal em sua ânsia de preencher o cargo. Tom Gilmore, autor de *Making a Leadership Change: How Organizations and Leaders Can Handle Leadership Transitions Successfully*, descreve a tomada de decisões precipitadas que pode ocorrer durante uma transição como "sonambulismo durante o processo".²

Uma abordagem melhor é a diretoria dar um passo atrás, nomear um CEO interino, se necessário, e dar a si mesma tempo para se preparar adequadamente para essa importante mudança.

Isso significa concentrar-se nos três estágios de transição (fig. 1): preparação para a mudança de liderança, busca e contratação de um sucessor e integração e suporte ao novo executivo. Em outras palavras, o sucesso da transição depende da preparação e do acompanhamento pós-contratação, *além de* uma busca vigorosa.

3. Entenda que a transição de um CEO é uma mudança importante.

Uma transição executiva é mais do que um processo de contratação. Ela envolve muitas mudanças além da decisão de quem se sentará na mesa do executivo-chefe. Primeiro, a transição pode desencadear o reconhecimento de que a organização precisa mudar sua visão, seu foco e seu modelo de negócios, ou estratégia. Em segundo lugar, pode indicar a necessidade de modificações na estrutura, na equipe ou na governança da organização. Por último, mas não menos importante, a saída de um líder atual e a introdução de um novo é uma mudança importante no tecido social da organização. É importante lembrar que as organizações também são comunidades com suas próprias culturas, rituais e expectativas. O anúncio de uma transição iminente de liderança representa uma ruptura na comunidade, introduzindo incerteza e dúvida onde talvez houvesse um senso confortável de continuidade e familiaridade.

4. Reconhecer a dimensão humana das transições.

As transições não se referem apenas ao processo. Elas têm uma dimensão humana profunda. Os membros da diretoria devem ter em mente que as transições de liderança sempre provocam emoções.

Pode haver um sentimento de perda - talvez até de tristeza - em torno da saída de um executivo querido. Ou pode haver frustração porque o mandato de um executivo está terminando mal. E pode haver esperança e otimismo com relação ao futuro da organização sob nova liderança. Às vezes, todas essas emoções - e mais - podem ocorrer simultaneamente na mesma organização. Reconhecer a natureza emocional de uma

² Thomas North Gilmore, *Making a Leadership Change: How Organizations and Leaders Can Handle Transitions*

Leadership Successfully (Jossey-Bass, 1988).

A transição e a comunicação empática com todos os principais públicos estão entre as responsabilidades cruciais da diretoria.

5. Reconhecer e avaliar os riscos e as oportunidades que a transição apresenta.

Conforme observado anteriormente, as transições podem oferecer oportunidades importantes para as organizações reavaliarem, reagruparem e desenvolverem seus pontos fortes. Mas as transições também são um momento de risco para as organizações pelo simples fato de que podem fracassar. Um dos motivos mais comuns para o fracasso é a escolha de um líder que não se adapta bem ao cargo. A origem do problema de adequação pode ser a verificação inadequada dos candidatos e/ou a preparação inadequada por parte da diretoria. Talvez o conselho não tenha atualizado a descrição do cargo - e, o que é mais importante, sua compreensão do cargo - para corresponder à realidade atual da organização e às suas necessidades futuras de liderança. Nesse caso, o conselho pode acabar contratando a pessoa certa, mas para o cargo errado. É importante que o conselho formule um entendimento profundo do trabalho do executivo, não apenas para hoje, mas para o futuro.

Outro ponto de falha comum é quando o novo executivo sai prematuramente após ficar desiludido com o cargo. Questões pessoais podem ser um fator contribuinte, mas, na maioria das vezes, a diretoria não explica adequadamente as condições atuais da organização ou certos aspectos do trabalho. Por exemplo, durante as entrevistas ou negociações de contratação com o novo CEO, o conselho pode (intencionalmente ou não) ignorar ou ignorar a dinâmica política interna ou os desafios fiscais ou operacionais. Ou a diretoria pode não explicitar suficientemente as expectativas sobre o cargo em áreas que vão desde a captação de recursos até as viagens necessárias.

Em alguns casos, os conselhos não são muito diretos em relação aos desafios da organização porque querem acreditar que está tudo bem ou porque temem expor suas roupas sujas. Em outros casos, o conselho pode não estar ciente das questões problemáticas porque não fez a avaliação organizacional adequada como parte do processo de planejamento da transição. Para ajudar a evitar esses tipos de falhas, o conselho precisa fazer duas coisas: primeiro, realizar uma revisão e uma avaliação adequadas durante o estágio de preparação para que os membros do conselho entender completamente o que está acontecendo com a organização; e segundo, revelar qualquer fato desconfortável (mesmo os mais desagradáveis) aos finalistas durante o processo de seleção de candidatos.

Os problemas de transição também podem ocorrer quando o conselho não oferece integração e apoio adequados ao novo executivo. Nessas situações, o executivo pode se sentir à deriva e ter de desenvolver uma compreensão e expectativas sobre o cargo e a organização de forma independente. Por esse motivo, é fundamental que o conselho preste atenção ao terceiro estágio da transição: Integração e suporte.

Uma transição fracassada pode ser extraordinariamente cara para uma

Sobre este livro

organização e para as pessoas envolvidas. Pense apenas na perda de custos, incluindo os investimentos da organização

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 17

em publicidade, honorários de consultoria e despesas de realocação. Em seguida, entenda que os custos indiretos muitas vezes eclipsam os custos fixos por um fator de dois, três, quatro ou mais. Os custos não recorrentes incluem coisas como o extenso tempo da equipe e da diretoria dedicado ao processo de transição e contratação. Esse é o tempo e a energia que as pessoas poderiam ter dedicado a outras atividades importantes. O resultado final: É sempre um investimento melhor dedicar o tempo necessário para preparar a transição e realizá-la de forma eficaz do que ter de refazê-la.

6. Entenda que um sucessor pode não ser capaz de fazer o trabalho atual.

Quanto mais tempo um executivo que está deixando a empresa estiver no cargo, especialmente se essa pessoa for um fundador, maior será a probabilidade de a organização, a equipe de gerência sênior e o cargo de CEO terem crescido em torno dessa pessoa. Em outras palavras, a descrição do cargo atual pode refletir as habilidades, os interesses e os atributos do executivo atual.

Além disso, o cargo pode ter evoluído ao longo do tempo e se tornado excessivamente complexo, com muitos subordinados diretos ou, talvez, lacunas na equipe de gestão que o CEO está preenchendo. Em suma, o cargo pode não ser desempenhado por um sucessor, o que significa que a função executiva - e talvez a estrutura de gerenciamento - precisa ser reavaliada e recalibrada como parte do processo de transição. Por esses motivos, é fundamental que o conselho atualize o perfil do cargo e discuta as implicações que o novo perfil pode ter para mudanças em outras áreas, como estratégia, equipe ou estrutura.

7. Não deposite suas esperanças apenas no talento.

Uma abordagem muito comum para os conselhos de administração de organizações sem fins lucrativos em dificuldades que enfrentam uma transição executiva é se envolver em um "pensamento salvador". Em vez de lidar com os problemas herdados da organização como parte de um processo de transição, o conselho deposita todas as suas esperanças no talento do novo executivo. Conforme observado anteriormente, os problemas de legado são questões remanescentes do mandato do executivo anterior que, se não forem tratadas, podem prejudicar o desempenho do novo executivo. Eles podem incluir *problemas sistêmicos*, como um sistema inadequado de relatórios financeiros; *problemas comportamentais*, como brigas políticas internas entre os funcionários; *problemas estruturais*, como a composição do conselho que não se ajusta às novas realidades da organização; e *problemas financeiros*, como um déficit iminente.

Problemas evidentes como esses certamente distrairão e talvez até atrapalharão um novo executivo, especialmente um que não tenha sido informado sobre eles antes de assumir o cargo. A melhor abordagem é que o conselho de administração se certifique de que compreende os problemas herdados da organização, tenha pelo menos um plano modesto para resolvê-los (em vez de jogá-los no colo do novo executivo) e divulgue e discuta os problemas e o plano com os candidatos, especialmente durante os estágios finais da busca.

POR QUE É IMPORTANTE RESOLVER OS PROBLEMAS DO LEGADO

Uma pesquisa realizada por Amanda Stewart, da Universidade Estadual da Carolina do Norte, constatou que um número significativo de novos CEOs de organizações sem fins lucrativos relata ter sido pego de surpresa. As situações que eles herdaram eram significativamente mais problemáticas do que as diretorias que os contrataram deixaram transparecer. Na maioria dos casos, isso aconteceu porque os próprios conselhos não estavam cientes.³

Uma organização não pensaria em entrar em um processo de fusão sem fazer uma diligência séria. Uma lógica semelhante deve se aplicar às transições de executivos. A diretoria não deve considerar a contratação de um novo CEO sem entender completamente a situação da organização, seu ambiente e o desafio de liderança que o próximo CEO enfrentará.

Resolver problemas de legado pode ser complicado, especialmente se o problema for o próprio conselho de administração. Em outros casos, o problema pode apontar para a inadequação ou adequação de um executivo que ainda está no cargo. No campo do ministério interino, diz-se que, ao enfrentar uma transição pastoral, a primeira tarefa de uma congregação é "aceitar a história", explorar e ser honesta sobre sua situação

8. Reconhecer que a contratação de um executivo-chefe é diferente da contratação para qualquer outro cargo.

Embora os membros do conselho possam ter experiência em contratações em seus empregos diários, a contratação de um executivo-chefe de uma organização sem fins lucrativos é muito diferente. Primeiro, a função é incrivelmente variada e complicada. O CEO de uma organização sem fins lucrativos influencia todos os aspectos da organização: cultura, operações, eficácia, relações com a comunidade e muito mais. A complexidade do trabalho exige o uso de muitos chapéus diferentes. Os conselhos precisam dedicar muita atenção para compreender as responsabilidades do executivo e as competências necessário para realizá-las. Em segundo lugar, a contratação de um novo executivo-chefe envolve uma boa dose de conjectura e julgamento sobre o talento. O fato é que a maioria dos candidatos não tem experiência anterior como CEO. A equipe de seleção e o conselho de administração precisam ser experientes na avaliação da capacidade dos candidatos de desenvolver seus pontos fortes e de assumir e ocupar o cargo com sucesso.

Devido aos desafios envolvidos, seria prudente que o conselho considerasse a possibilidade de encontrar assistência externa para a transição, seja um recrutador de executivos experiente ou um consultor de transição. Uma alternativa é trazer um membro do conselho que tenha tido a experiência de contratar um novo executivo em outra organização sem fins lucrativos. (Consulte o Capítulo 2 para saber mais sobre como trabalhar com consultores).

3 Amanda J. Stewart, "Exploring Nonprofit Executive Turnover", *Nonprofit Management and Leadership* 27, no. 1

(outono de 2016): 43-58.

Sobre este livro

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 19

9. Para ter um bom começo, esforce-se para ter um bom final.

A forma como uma organização encerra o relacionamento com seu executivo atual dirá muito sobre o conselho - para o executivo, a equipe e a comunidade. Obviamente, o executivo que está saindo tem alguma responsabilidade pela forma como a saída ocorre, mas o conselho tem a obrigação principal de definir o tom adequado. Isso significa esforçar-se para obter o final mais positivo possível, mesmo nas partidas mais complicadas. Tomar a iniciativa com um executivo que se comportou mal estabelece um tom construtivo e intencional para o futuro e comunica aos acionistas da organização que o conselho tem seus valores no lugar certo. Por outro lado, se o executivo que está saindo for um líder querido e de longa data, o conselho precisa garantir que essa pessoa seja devidamente reconhecida - e até mesmo celebrada - por meio de cerimônias e eventos. Essas atividades proporcionam um caminho fundamental para que as pessoas encerrem uma era da história da organização.

10. Envolve a equipe e colha os frutos.

Nenhum outro grupo tem mais a ganhar com o resultado de uma transição do que a equipe. Embora o conselho tenha a responsabilidade principal de liderar a transição, ele deve tratar a equipe como um grupo importante e um recurso essencial durante o processo. Os membros da equipe são uma fonte rica de informações sobre a organização e suas operações diárias. Eles têm conhecimentos e percepções que podem ajudar muito nos preparativos de transição do conselho. Além disso, o envolvimento ativo pode ajudar a reduzir a ansiedade dos funcionários e criar apoio e adesão ao resultado da transição.

Durante o planejamento da transição, o conselho deve considerar a inclusão de um ou mais membros da equipe na força-tarefa de transição. Também deve considerar a possibilidade de fazer pesquisas ou entrevistas com os funcionários para ajudar a enriquecer sua compreensão da cultura da equipe, do clima operacional da organização e das funções e expectativas do CEO. E quando a decisão de contratação tiver sido tomada, o conselho deve envolver os membros da equipe na preparação da organização antes da chegada do novo executivo e ajudar a planejar a orientação, a integração e a apresentação do novo CEO à comunidade.

11. Dê um passo à frente e apóie o novo executivo.

Depois que a busca é concluída, as diretorias geralmente são tentadas a dar um suspiro de alívio e voltar aos negócios como de costume. No entanto, com um novo executivo no cargo, não há negócios como de costume. Os primeiros meses são o período mais crítico do mandato do novo executivo. Durante esse período, os relacionamentos importantes, especialmente aqueles entre o conselho de administração e o executivo, e entre o executivo e a equipe, são moldados.

O conselho e o novo executivo devem trabalhar para criar a base de um relacionamento de trabalho positivo e de longo prazo, esclarecendo metas, funções, expectativas e métricas de desempenho. O Conselho também deve oferecer recursos para ajudar no processo de adaptação do executivo, incluindo fundos para

Sobre este livro

desenvolvimento profissional e coaching executivo, conforme necessário. Se o novo executivo for um CEO pela primeira vez - e a maioria

20 © 2019 BoardSource

o conselho faria bem em incentivá-lo a buscar uma rede de apoio de colegas ou a orientação de outro executivo experiente de uma organização sem fins lucrativos. Até mesmo os executivos veteranos de organizações sem fins lucrativos relatam regularmente como é solitário estar no topo. Isso pode ser especialmente verdadeiro para um CEO de primeira viagem que está aprendendo sobre uma nova organização e assumindo uma nova função. Encontrar colegas com quem compartilhar experiências, frustrações e orientações pode ajudar o CEO a se adaptar e estabelecer as bases para um mandato bem-sucedido.

12. *Comece com o fim em mente.*

Essa frase, que descreve um dos *Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* de Stephen R. Covey, é um excelente conselho para transições de executivos. Conforme sugerido anteriormente, o objetivo geral do gerenciamento da transição de executivos é garantir a sustentabilidade do trabalho da missão da organização. Com esse objetivo em mente, aqui está uma proposta de "fim" que pode ajudar a estruturar e inspirar a jornada durante o processo de transição:

Nosso conselho contratou um novo executivo-chefe que atende às necessidades de liderança atuais e futuras de nossa organização. O novo executivo está totalmente integrado, e tanto o executivo quanto a organização estão prosperando.

Vamos detalhar essas ideias para que possamos ver como o processo de transição pode ajudar a alcançar esse resultado bem-sucedido.

- **Adequa-se às necessidades atuais e futuras de liderança.** O conselho refletiu criticamente sobre a situação atual e a direção futura da organização e as implicações para as necessidades de liderança. Em seguida, o conselho usou esse conhecimento para formular seu plano de transição, incluindo recrutamento e seleção.
- **Totalmente a bordo.** O conselho, o executivo que está saindo e a equipe desenvolveram um plano de integração e orientação para o novo executivo. Eles também trabalharam para garantir que o novo líder fosse devidamente apresentado à organização e à comunidade.
- **O executivo e a organização estão prosperando.** Antes da contratação, a diretoria garantiu que a organização fosse estável e sustentável. O conselho também identificou e lidou com questões herdadas, minimizando assim o trabalho de recuperação que o novo executivo poderia enfrentar.

Sobre este livro

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 21

AS TAREFAS DA DIRETORIA NO GERENCIAMENTO DE UMA TRANSIÇÃO

Em termos práticos, o conselho tem seis tarefas em uma transição executiva (fig. 2), que são o foco dos próximos capítulos deste livro:

Tarefa 1: Compreender e orientar a transição.

A função do conselho envolve mais do que apenas o processo de contratação. Para ser bem-sucedido, o conselho precisa aceitar a ideia de que seu trabalho é orientar a organização durante as três fases da transição e lidar com todas as seis tarefas.

Tarefa 2: Preparar-se para uma mudança de liderança.

O conselho de administração desenvolve um plano para a transição geral e certifica-se de que toda a equipe de transição esteja pronta: o conselho de administração, a força-tarefa de transição, o executivo que está deixando a empresa e a equipe da alta administração. Outros aspectos dessa tarefa incluem garantir que os membros da equipe tenham clareza sobre suas funções e expectativas para a transição e preparar o plano e os materiais para a busca.

Tarefa 3: Garantir a continuidade da liderança.

O conselho de administração garante que a liderança executiva esteja em vigor durante toda a transição, quer a organização seja dirigida pelo líder que está deixando o cargo, quer por um executivo interino ou em exercício. Essa tarefa também inclui o esclarecimento da função do diretor

O papel do executivo no apoio ao conselho durante a transição e na elaboração de um processo cuidadoso de transferência do executivo atual para o sucessor.

Tarefa 4: Gerenciar as comunicações e garantir um encerramento positivo com o atual CEO.

Desde o anúncio da saída do executivo atual até a apresentação do sucessor, uma boa comunicação é essencial. O conselho também deve se certificar de que haja um processo para chegar a um fechamento positivo com o executivo que está saindo.

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo CEO.

Obviamente, uma parte central da transição é a busca e a seleção do novo executivo. Os deveres da diretoria no cumprimento dessa tarefa vão desde a publicação da vaga, passando pela triagem e entrevista dos candidatos, até a oferta de emprego e o fechamento do negócio.

Tarefa 6: Integrar e apoiar o novo CEO.

A tarefa final consiste em apresentar o novo executivo à comunidade e à organização e compartilhar as informações e o apoio necessários para garantir uma introdução bem-sucedida na função, especialmente durante os primeiros 90 a 100 dias.

Figura 2. As seis tarefas da diretoria e o cronograma de transição do CEO



Imagem e estrutura © Don Tebbe, 2016-2018

ERROS COMUNS DE TRANSIÇÃO E COMO EVITÁ-LOS

Reagir em vez de "agir". A diretoria reage ao anúncio da saída do CEO apressando o processo, tentando preencher o cargo o mais rápido possível.

Como evitar: Tome cuidado para gerenciar o processo da maneira correta. Se necessário, nomeie um executivo interino, contrate um executivo interino ou renegocie a data de saída com o executivo atual para aliviar a pressão sobre o cronograma.

Subestimar o desafio de uma transição de executivo-chefe, especialmente quando envolve um CEO fundador ou de longo prazo.

Como evitar: Olhe além da busca e entenda a importância da transição. Certifique-se de que a diretoria reconheça todas as dimensões da função e perceba a grande mudança que está reservada para a organização e seu pessoal.

Não tornar o trabalho factível para o sucessor. Muitos executivos que estão deixando o cargo cresceram na função à medida que suas organizações cresciam ao redor deles. Sem uma reformulação do cargo, o peso das responsabilidades do CEO que está deixando o cargo pode esmagar o sucessor.

Como evitar: Dedique um tempo para desvendar o cargo e descrever o que

Olhar pelo espelho retrovisor em vez de olhar pelo para-brisa. As descrições de cargos raramente são atualizadas. Quando estão, geralmente refletem qualidades de liderança que levaram a organização ao ponto em que se encontra hoje e que podem não ser adequadas para o futuro.

Como evitar: Envolve a diretoria em uma discussão profunda sobre a direção futura da organização e a liderança necessária para chegar lá.

Superestimar a capacidade do conselho de executar a busca e gerenciar a transição por conta própria. A contratação de um executivo-chefe de uma organização sem fins lucrativos é fundamentalmente diferente da contratação da maioria das empresas. outros empregos. A formação de um bom grupo de candidatos requer um investimento significativo de tempo. Os melhores candidatos geralmente não estão no mercado de trabalho, portanto, a força-tarefa deve ~~procurá-los~~. Além disso, a transição é um processo único e complicado.

Como evitar: Certifique-se de que o presidente do conselho indique os líderes mais fortes do conselho para a força-tarefa de transição. Considere cuidadosamente a capacidade da força-tarefa e do conselho de administração para o projeto. Assegure-se de que o Conselho de Administração e a força-tarefa tenham o apoio adequado e, se necessário, procure um advogado externo.

Fonte: Don Tebbe, *The Nonprofit CEO Succession Roadmap: Your Guide for the Journey to Life's Next Chapter* (em breve). Reproduzido com permissão.

PLANO DE AÇÃO PARA A DIRETORIA

- ✓ Faça e responda as duas perguntas corajosas antes de iniciar a transição.
- ✓ Reconheça que as transições vão muito além da busca por um sucessor. Mais do que apenas um desafio de contratação, a rotatividade de CEOs é uma grande mudança.
- ✓ Entenda que a contratação de um CEO é diferente da contratação para qualquer outro cargo. A diretoria pode precisar de ajuda externa experiente.
- ✓ Entenda os riscos envolvidos em apressar o processo e reserve um tempo para se concentrar e se preparar.
- ✓ Preste atenção às profundas dimensões humanas das transições, especialmente para o recurso mais crucial da organização - a equipe.
- ✓ Concentre-se em aproveitar as oportunidades que a transição apresenta para tornar a organização mais forte e melhor posicionada para o futuro.
- ✓ Reconheça que um sucessor pode não ser capaz de realizar o trabalho de CEO da forma como está configurado atualmente e evite depositar todas as esperanças no novo executivo-chefe.
- ✓ Perceba a necessidade de identificar e resolver os problemas herdados da organização, inclusive os desafios que podem criar problemas inesperados para o novo executivo.

- ✓ Esforce-se para ter um bom final com o executivo atual para preparar o terreno para um bom começo com o novo CEO.

- ✓ Envolver a equipe adequadamente no processo de transição.
- ✓ Aceitar todas as seis tarefas para gerenciar uma transição bem-sucedida.
- ✓ Entender que um componente essencial de uma transição bem-sucedida é assumir o controle e apoiar o novo executivo.
- ✓ Identificar sua própria imagem de sucesso para a transição ou os principais resultados, iniciando o processo com o fim em mente.
- ✓ Analisar e discutir os erros de transição mais comuns.

Intencionalmente em branco

CAPÍTULO 1

TAREFA 1: ENTENDER E ORIENTAR A TRANSIÇÃO

O que é abordado neste capítulo

- Tipos típicos de transição em organizações sem fins lucrativos
- Problemas de capacidade básica em uma transição
- Transições como gerenciamento de mudanças
- A psicologia da mudança e da transição
- Outras mudanças de liderança durante uma transição

Em uma transição de executivo, a função do conselho é *reconhecer, compreender e orientar* esse processo complexo. Em um sentido amplo, isso significa que o conselho deve fazer o seguinte:

- **Reconhecer.** Aceite a realidade de que uma transição é um processo de vários meses que envolve muitas mudanças além de quem ocupa o cargo de CEO.
- **Compreender.** Compreenda o escopo, a natureza e a dinâmica da transição e leve-os em consideração ao planejar e orientar o processo.
- **Guia.** Gerencie todo o processo de transição, desde o planejamento de uma mudança de liderança até a integração do novo executivo.

Este capítulo explora como o conselho pode se certificar de que está cumprindo essas funções da forma mais eficaz possível.

SEIS TIPOS CLÁSSICOS DE TRANSIÇÃO

As transições de executivos-chefes geralmente se enquadram em um - ou em uma combinação de - seis tipos clássicos, cada um com suas próprias ações de gerenciamento de transição para o conselho e a força-tarefa de transição.

Independentemente do tipo de transição que melhor descreva a situação da sua organização, o conselho deve analisar e entender a função do CEO atual para que possa estruturar

um processo bem informado para procurar e selecionar um sucessor. Isso significa ir além da descrição do cargo e das interações rotineiras de governança do conselho com o executivo. O fato é que os conselhos raramente são solicitados a fazer isso. Talvez eles façam uma análise superficial do cargo durante a avaliação anual de desempenho do executivo, mas o que o conselho geralmente vê é uma pequena parte do que o CEO realmente faz todos os dias.

Durante uma transição, o conselho deve passar por cima da cerca e entrar no domínio da gerência para ter uma noção da verdadeira natureza da função executiva e do ambiente que a cerca. Da mesma forma, o conselho deve desenvolver um entendimento informado da cultura da organização, do clima operacional e das questões herdadas, incluindo uma consideração da liderança e dos sistemas

necessários para fortalecer a capacidade. Os membros do conselho devem

não se baseiam apenas no que ouviram nas reuniões da diretoria. Em vez disso, eles precisam realizar uma avaliação ou revisão organizacional mais profunda (consulte a página 40).

Tipo 1: Sucesso sustentado

A organização é bem liderada e a maioria ou todos os componentes têm bom desempenho. Geralmente, essas organizações estão substituindo um executivo difícil de seguir (Tipo de transição 4).

Como o desafio da transição é continuar e aproveitar o sucesso da organização, os pontos de virada representados por uma transição de executivo podem ser leves e provavelmente não abruptos.

Nesse tipo de transição, o conselho deve olhar além dos sinais externos de realização e entender os fatores subjacentes que levaram ao sucesso sustentado. Na raiz de toda organização próspera e de alto desempenho está uma cultura que cultiva e exige excelência - uma cultura que o CEO que está deixando a empresa promoveu.

Ações de gerenciamento de transição

- *Não ignore a avaliação.* A diretoria e a força-tarefa de transição devem dedicar tempo para entender o que está impulsionando o sucesso da organização. Eles deve, então, garantir que esses fatores de sucesso estejam no centro das atenções durante o desenvolvimento do perfil do cargo de CEO, que sejam os mais importantes para a força-tarefa durante o recrutamento e a exploração de candidatos e que sejam considerados ao estruturar o processo de integração depois que o novo executivo for contratado.
- *Esclareça a perspectiva.* Nenhuma organização, por mais bem-sucedida que seja, é uma entidade estática. O desafio do conselho de administração é identificar um executivo que possa ser um bom administrador imediato de uma cultura e operações prósperas, ao mesmo tempo em que se prepara para levar a organização a novos patamares.
- *Planeje cuidadosamente o anúncio da saída.* Pelo menos no início, as partes interessadas podem precisar de garantias de que a diretoria está no controle e de que a organização planeja manter seu compromisso com a excelência.
- *Resista à tentação de tentar encontrar alguém igual ao executivo que está saindo.* As competências, habilidades e atributos de liderança que levaram a organização ao ponto em que está hoje podem não ser o que ela precisa para seguir em frente. A questão não é como preencher o lugar do executivo que está saindo, mas como criar novos lugares para preencher.
- *Dê uma boa olhada nas responsabilidades e na carga de trabalho do executivo.* O conselho de administração deve fazer todo o possível para garantir que o trabalho do executivo seja viável, por exemplo, eliminando tarefas estranhas que possam ter se acumulado para um executivo com longo tempo de casa ou aumentando a equipe de liderança sênior para oferecer ao novo executivo mais suporte operacional.

Tarefa 1: Compreender e orientar a transição

Tipo 2: baixo desempenho

A organização está tendo um desempenho ruim ou pode ter atingido o pico e começará a declinar sem uma mudança na estratégia, no modelo de negócios e no perfil de liderança. Um

ma organização com baixo desempenho pode parecer estar bem, mas, por baixo da superfície, não está atingindo todo o seu potencial. Os financiadores, membros do conselho e funcionários-chave podem estar se perguntando se a organização está fazendo o suficiente e se o trabalho e as estratégias se tornaram obsoletos. As raízes do mal-estar organizacional geralmente envolvem uma combinação de fatores, como uma estratégia anêmica, um modelo de negócios desatualizado, uma liderança negligente ou uma cultura que promove a complacência.

A organização com baixo desempenho é talvez o tipo de transição mais desafiador. A situação não tem o entusiasmo energético do sucesso sustentado. Ela também não tem o apelo de ação que se encontra na maioria das situações de recuperação. De fato, a necessidade de mudança pode não ser universalmente reconhecida entre os membros do conselho, especialmente aqueles que estão enraizados em glórias passadas e têm medo de mudanças. O conselho tem três opções: Não fazer nada para mudar o curso e correr o risco de a organização cair ainda mais no esquecimento; fundir programas com um parceiro mais forte e vital; ou começar a redirecionar a organização, tirando-a da beira do abismo e colocando-a em uma trajetória ascendente.

Se a opção for continuar como uma organização autônoma, o conselho provavelmente desejará tomar medidas para mudar a direção estratégica da organização e, provavelmente, seu modelo de negócios. O conselho pode dar um tempo e trazer um executivo interino por um período que pode variar de alguns meses a um ano ou mais. Ou pode avançar com a contratação de um novo CEO permanente que implementará a agenda de mudanças. Se as condições estiver próximo de uma reviravolta (consulte a página 30), então trazer um executivo interino pode ser a melhor escolha. Considere que o perfil do executivo mais adequado para liderar uma reviravolta pode não ser necessariamente o mesmo perfil necessário para guiar a organização depois que o navio estiver em ordem. Independentemente de escolher um CEO interino ou permanente, o conselho deve reconhecer que a situação exige um sério afastamento dos negócios como de costume. Isso significa selecionar um executivo que seja capaz de pular a curva do declínio, revigorar a organização e definir uma nova direção.

Às vezes, o executivo de uma organização com baixo desempenho sai antes do início de uma transição formal - por exemplo, quando os problemas se tornam claros. Mas, em outros casos, o conselho pode ser colocado na posição desconfortável de planejar uma saída significativa dos negócios como de costume enquanto o executivo que levou a organização a um estado de complacência ainda está presente.

Recrutar um novo CEO talentoso para uma organização com baixo desempenho pode ser um desafio. O sucesso depende de uma nova visão claramente articulada e de uma nova visão sobre a oportunidade de liderança. Na preparação para a transição, o conselho de administração também deve se olhar no espelho. É muito

provável que ele compartilhe alguma responsabilidade pelas circunstâncias terríveis da organização. Em outras palavras, o conselho pode precisar ser revigorado junto com a organização. O conselho deve ter conversas honestas sobre suas

nível de comprometimento com a mudança e certificar-se de que esse comprometimento seja firme. Não há nada mais desanimador para um novo executivo do que ser convencido pela força-tarefa de transição da clareza e do comprometimento da diretoria em relação à necessidade de mudança e, depois, a diretoria renegar esse compromisso.

A diretoria enfrenta perguntas difíceis e discussões desafiadoras que, em geral, são mais bem orientadas por um facilitador habilidoso com experiência em transição de liderança ou desenvolvimento organizacional. A necessidade de uma avaliação organizacional sólida é mais acentuada para organizações com baixo desempenho porque as oportunidades e os desafios subjacentes podem não ser óbvios para a diretoria. Além disso, algumas das mudanças necessárias podem ser politicamente sensíveis, pois podem envolver mudanças de pessoal, não apenas de sistemas e circunstâncias. O conselho provavelmente precisará de um advogado externo para ajudar a pesquisar e definir o plano de revigoração.

Ações de gerenciamento de transição

- *Realize uma análise da sustentabilidade organizacional* (consulte o Capítulo 2 e o Transition Toolkit, página 132). Preste muita atenção à saúde e à longevidade do modelo e da estratégia de negócios da organização.
- *Esclareça a direção estratégica da organização e delineie os principais elementos do plano de revigoração* antes de iniciar a busca de executivos.
- *Pense cuidadosamente sobre a liderança necessária para implementar o plano de revigoração* e como isso se relaciona com o perfil do próximo CEO.
- *Certifique-se de que a diretoria tenha clareza absoluta sobre seu compromisso com a mudança*, incluindo sua disposição de mudar a organização e, potencialmente, a si mesma.
- *Esteja preparado para discutir o plano de revigoração com os candidatos ao cargo de CEO.*
- *Certifique-se de que os membros do conselho estejam prontos para arregaçar as mangas por um longo período.* A implementação do plano de revigoração provavelmente será um projeto de longo prazo.

Tipo 3: Reviravolta

A organização está à beira do colapso por um ou mais motivos, incluindo condições operacionais ou de desempenho perigosas, uma crise financeira ou a deterioração das condições externas que estão causando um declínio no apoio. Em alguns casos, a má administração ou um escândalo pode ter causado um colapso na confiança e no moral. Em suma, a situação coloca em dúvida a viabilidade da organização a curto ou longo prazo.

A diretoria deve reconhecer a crise, entender os fatores subjacentes e enfrentá-los de frente. A primeira etapa é estabilizar a situação da administração, nomeando um executivo interino, se necessário. Em segundo lugar, faça uma avaliação inicial para saber se a organização é viável ou se pode ser viabilizada. Terceiro, se a organização

puder ser salva, faça um diagnóstico da situação e desenvolva um plano de recuperação. Se houver desafios financeiros,

então a diretoria pode precisar fazer apelos especiais imediatos aos financiadores.

Evite jogar a culpa da crise atual sobre o executivo que está saindo. Ampliar as deficiências do executivo ou transformar o CEO em bode expiatório pode desviar a atenção de outros fatores contribuintes. Como em uma organização de baixo desempenho, o conselho deve identificar a extensão de sua cumplicidade na criação das circunstâncias atuais.

O sucesso em uma transição de recuperação depende da implementação de soluções eficazes. Este é o momento de chamar os especialistas. A maioria dos conselhos não deve tentar uma recuperação por conta própria. Considere a possibilidade de nomear um executivo interino qualificado para iniciar o processo; um gerente novato não estará preparado para lidar com a tarefa. Consultores especializados em avaliações organizacionais pode ajudar o conselho a obter rapidamente um controle sobre o prognóstico e a perspectiva da organização, incluindo os problemas subjacentes que contribuíram para sua situação perigosa.⁴

Ações de gerenciamento de transição

- *Estabilizar a situação gerencial.* Dê um tempo e coloque um executivo interino competente no lugar. Considere a possibilidade de contratar um consultor qualificado para ajudar o conselho a avaliar a situação. Atenda às necessidades e preocupações da equipe.
- *Faça uma avaliação inicial da viabilidade da organização ou se ela pode ser viabilizada.*
- *Estabilizar a organização e desenvolver um plano de recuperação.* Com a orientação do interino, a organização deve estar estável antes que o planejamento de transição profunda possa começar.
- *Faça uma avaliação de segundo nível sobre a viabilidade.* As situações de recuperação têm várias camadas, com descobertas adicionais à medida que a avaliação se desenvolve.
- *Cuide do moral da equipe.* A equipe pode ficar desmoralizada e se sentir decepcionada com o executivo anterior, com o conselho ou com ambos. O conselho ou o executivo interino deve dar atenção especial à equipe para garantir a continuidade efetiva das operações e evitar uma possível fuga de cérebros devido à rotatividade excessiva.
- *Evite ir na direção oposta ao selecionar o próximo executivo.* Os conselhos que enfrentam uma reviravolta geralmente buscam um novo executivo que seja o oposto do antigo CEO. Em uma crise financeira, por exemplo, eles podem enfatizar demais as habilidades de gerenciamento financeiro, excluindo outros atributos importantes.
- *Seja honesto com os candidatos.* À medida que a diretoria enfrenta os desafios da organização, os candidatos respeitarão e estarão dispostos a se juntar a uma organização em transformação quando virem ações diligentes, comunicações honestas e uma atitude positiva.
- *Gerencie a mensagem.* A comunicação é importante em toda transição, mas a comunicação em uma recuperação pode ser complicada.

Dependendo da profundidade da crise, a diretoria pode precisar de um advogado externo.

4 Para obter mais orientações sobre reestruturações, consulte Jan Glick, *Nonprofit Turnaround: A Guide for Non-Profit Leaders, Consultants, and Funders* (Jan Glick & Associates, 2010).

Tipo 4: Executivo difícil de seguir

Os executivos difíceis de seguir deixaram uma marca importante na organização. Eles são fundadores, líderes de longa data (com sete ou mais anos na função) e executivos transformacionais do tipo fundador (como um CEO que estimulou um crescimento significativo ou reformulou drasticamente a organização sem fins lucrativos de forma positiva). O CEO pode ser um líder notável na comunidade e no campo, com relacionamentos amplos e profundos que exigirão tempo para se descontraírem. Como resultado, a saída iminente dessa pessoa pode gerar reações emocionais entre os acionistas.

Quanto mais longo for o período de permanência de um executivo ou quanto maior for seu impacto na organização, mais fortemente a organização estará ligada a essa pessoa, estrutural e emocionalmente. Como resultado, a cultura, as expectativas de desempenho, os relacionamentos e até mesmo a estrutura de uma organização refletem as capacidades, os interesses e as perspectivas do executivo que está saindo. Às vezes, há falhas ou pontos fracos na equipe de gestão que o CEO vem cobrindo há anos. Essas organizações muitas vezes se tornaram excessivamente dependentes do executivo que está deixando o cargo como o principal criador de chuvas, o rosto da organização na comunidade ou um pau para toda obra. O futuro da organização pode ficar vulnerável ou em risco com a ausência desse executivo.

Os conselhos de administração com um CEO fundador ou de longa data costumam ser excessivamente deferentes com seus executivos. No início da transição, o conselho deve considerar cuidadosamente seu papel, sua composição e o tipo de parceria que deseja (e deve ter) com o CEO.

O CEO entrante, sem exagerar na direção de assumir muita autoridade. A composição da diretoria também pode precisar de atenção, principalmente se for uma diretoria do tipo amigos do fundador.

Ações de gerenciamento de transição

- *Faça uma avaliação cuidadosa e entenda as implicações da saída do executivo.* Preste atenção especial ao impacto sobre a geração de receita, ao gerenciamento de relacionamentos externos críticos e ao fato de que muitas funções de gerenciamento podem estar sendo incluídas no cargo de CEO.
- *Certifique-se de que a organização seja estável.* Diante da saída de um líder difícil de ser seguido, até mesmo a organização mais estável pode se tornar vulnerável. O conselho deve avaliar a situação com cuidado, identificar as vulnerabilidades criadas pela saída (por exemplo, perda de relacionamentos com parceiros ou doadores importantes) e trabalhar para resolvê-las.
- *Desembrulhe, reequipe e recalibre cuidadosamente o cargo de CEO para garantir que ele esteja pronto para o sucessor.* Se o cargo estiver sobrecarregado, trabalhe com o executivo que está saindo para delegar responsabilidades e considere se é necessário outro cargo na equipe de gerência sênior ou de apoio.
- *Considere a estrutura e a força da equipe de gerência sênior* e esteja preparado para discutir essa avaliação com os finalistas sem jogar a equipe atual para baixo do ônibus.

- *Considere a função e a composição do conselho e esteja preparado para fazer mudanças no primeiro ou segundo ano do mandato do novo CEO.*
- *Revisar as suposições sobre o relacionamento entre o conselho e os executivos (metas, funções e parceria) e como ele deve ser no futuro, principalmente se o novo executivo tiver um perfil significativamente diferente.*

Tipo 5: Primeira locação

Uma organização que está contratando seu primeiro executivo-chefe pode ser nova, ou pode ser uma organização sem fins lucrativos estabelecida que está passando de uma gestão totalmente voluntária para uma equipe remunerada. O desafio inicial do conselho é definir um conjunto realista de deveres para o cargo. Isso significa moldar o cargo de modo que ele atenda às necessidades da organização e também que seja factível. O conselho deve evitar sobrecarregar o cargo de CEO com muitas responsabilidades.

Fazer a mudança de uma situação em que todos são voluntários para uma equipe remunerada é um desafio devido à cultura e aos costumes existentes e porque as noções sobre governança e gestão estão em colapso. Em uma organização totalmente voluntária, a diretoria está governando e gerenciando a organização. Nesse cenário, é fundamental que o conselho faça uma distinção explícita entre os domínios da governança e da gestão - entre a função do conselho e a função do novo executivo.

Da mesma forma, o conselho deve esclarecer quais funções os voluntários manterão e quais decisões e responsabilidades estão sendo transferidas para o executivo. Com essas distinções estabelecidas, o conselho e o executivo devem trabalhar juntos para integrar a função do executivo à antiga estrutura totalmente voluntária e ajudar os voluntários a mudar sua perspectiva e dar autoridade ao novo líder. A adaptação à nova estrutura levará algum tempo e as pessoas inevitavelmente voltarão a desempenhar funções já conhecidas. Usando uma mão hábil, o presidente do conselho deve assumir a responsabilidade de gerenciar essas situações, mesmo que seja apenas porque pode ser difícil ou incômodo para o executivo fazer isso.

Ações de gerenciamento de transição

- *Elabore cuidadosamente um conjunto realista de expectativas para a nova função executiva.*
- *Gerencie a mudança.* Comunique claramente aos voluntários o que está mudando, o que não está mudando e quais decisões e responsabilidades estão sendo transferidas para o executivo.
- *Ter um processo explícito de "redistribuição" para redefinir as funções do conselho e dos voluntários.* Capacitar o executivo a moldar as funções de liderança voluntária não governamental para que se harmonizem com a função e a autoridade do executivo. Esclareça quais comitês e cargos voluntários se reportam ao executivo.
- *Redefinir o papel do conselho de administração.* A contratação de um executivo é a primeira etapa na mudança de um conselho com responsabilidades operacionais e de governança para um conselho dedicado à governança.

Tarefa 1: Compreender e orientar a transição

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 33

- *Reformular os papéis dos comitês que têm funções operacionais.* Alguns comitês podem se tornar forças-tarefa voluntárias que se reportam ao executivo. Em resumo, racionalize a estrutura para incorporar a nova função e autoridade do executivo.
- *Gerencie as expectativas.* Os fundadores e voluntários da organização podem ter dificuldade em abrir mão de suas responsabilidades quando o novo executivo assumir o controle. O conselho deve estimular a aceitação de que as funções serão alteradas e a cultura poderá mudar.

Tipo 6: Promoção interna sem uma busca de executivos

Esse tipo de transição pode ocorrer em combinação com qualquer um dos quatro primeiros tipos de transição. Às vezes, os conselhos veem a nomeação de um sucessor interno como uma solução fácil. Eles podem pensar que podem contornar todo o processo de transição e voltar aos negócios como de costume. No entanto, uma promoção interna deve ser o resultado do mesmo processo cuidadoso de planejamento, reflexão e pensamento claro que qualquer outra contratação.

Ações de gerenciamento de transição

- *Não deixe de lado a etapa de preparação.* Refaça e redefina a descrição do cargo do executivo-chefe com o mesmo cuidado que você teria ao realizar uma busca externa. Da mesma forma, planeje muitas das mesmas atividades de integração e suporte.
- *Seguir um processo de verificação rigoroso.* A análise dos candidatos internos deve ser tão cuidadosa quanto se o conselho estivesse realizando uma busca externa. Um processo sólido ajuda a garantir a adequação do executivo ao cargo. Ele também ajuda o conselho a entender como pode oferecer melhor suporte quando o novo CEO assumir a função.
- *Não confunda familiaridade com experiência.* Às vezes, as diretorias enfatizam demais a familiaridade dos candidatos internos com a organização. Embora essa experiência direta possa ser uma vantagem, ela não substitui uma preparação sólida para a função. E, em alguns casos, essa experiência direta pode ser negativa.
- *Reconhecer o desafio que um candidato interno enfrenta ao passar de colega a chefe.* O ônus de gerenciar essa mudança recai em grande parte sobre os ombros do novo CEO, mas o conselho pode ajudar sinalizando seu apoio por meio do anúncio inicial e de outras atividades e incentivando o executivo a buscar apoio externo de alguém como um coach executivo durante essa transição.

PROBLEMAS DE CAPACIDADE BÁSICA EM UMA TRANSIÇÃO

A transição de um executivo é um ponto de virada para toda organização, independentemente de sua condição operacional ou das circunstâncias que envolvem a saída do executivo. Seis áreas principais sustentam a capacidade organizacional e, portanto, podem exercer influência sobre a transição de executivos:

1. *Estratégia de negócios.* Como a liderança prevê o papel e o impacto da

organização sem fins lucrativos e como ela posiciona a organização no mercado e no futuro.

2. *Modelo de negócios.* O valor que a organização oferece ao mundo e como ele é

"pagos" para criar esse valor. O modelo de negócios também reflete o tipo de clientes, os métodos de aquisição e manutenção de clientes, o portfólio de serviços, o modelo de preços e as linhas de negócios.

3. *Diretoria e liderança da diretoria.* O principal sistema de governança e orientação da organização, bem como seus vínculos com a comunidade e outros grupos constituintes. Avaliar o conselho significa examinar fatores como sua profundidade e capacidade e a calibração das funções e da composição do conselho com as necessidades futuras de governança da organização.
4. *Liderança executiva.* O CEO e a equipe de gerenciamento sênior. Os membros dessa equipe são os administradores diários da organização. Eles incorporam a liderança, a gestão, a política e o empreendedorismo da organização, e habilidades e capacidades técnicas. Os fatores críticos para avaliar a capacidade de liderança executiva incluem a profundidade e a capacidade da equipe executiva, se os membros da equipe atendem às necessidades atuais e futuras de liderança, se a equipe está adequadamente estruturada e se os membros estão trabalhando juntos de forma eficaz.
5. *Recursos e sistemas.* Os pontos fortes da organização que facilitam e alimentam seu impacto. Eles incluem seus sistemas (fornecimento de programas e negócios), ativos tangíveis (ativos financeiros e físicos, como propriedades) e ativos não tangíveis (como reputação, capacidade da equipe e propriedade intelectual). Os fatores críticos são a profundidade e a amplitude dos recursos, se esses recursos são bem administrados e se estão sendo desenvolvidos ou esgotados.
6. *Cultura e clima.* A cultura de uma organização é moldada por suposições, valores e crenças compartilhados. Muitas dessas suposições estão arraigadas ou são inconscientes. O clima operacional é o "padrão meteorológico" dentro da organização. O clima pode ser tranquilo e estável ou tempestuoso e caótico.

GERENCIAMENTO DE TRANSIÇÃO COMO GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Embora as linhas de frente do gerenciamento de mudanças durante uma transição possam ser ocupadas pelo executivo-chefe atual ou interino, com a supervisão da força-tarefa de transição, o conselho é a retaguarda para garantir que as mudanças necessárias ocorram e que os preparativos apropriados sejam feitos para fornecer uma plataforma de liderança sólida para o novo executivo. É importante que a diretoria e a força-tarefa de transição tenham algum conhecimento das ferramentas e da mecânica da mudança organizacional.

A liderança da mudança pode ser considerada um processo de oito etapas, adaptado aqui do livro *The Heart of Change*, de John P. Kotter:

1. *Crie um senso de urgência.* Articule um motivo convincente para a necessidade de mudança.
2. *Forme uma coalizão poderosa.* Certifique-se de que todos os envolvidos sejam defensores das mudanças identificadas e modelem essas mudanças. A coalizão inclui a força-tarefa de transição, a equipe de gerência sênior e o executivo que

Tarefa 1: Compreender e orientar a transição
está saindo ou o CEO interino.

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 35

3. *Criar uma visão para a mudança.* Descreva as possibilidades atraentes para a organização depois que as mudanças forem implementadas.
4. *Comunicar a visão.* Mantenha a visão na frente e no centro para transmitir a mensagem de que a diretoria está comprometida com as mudanças identificadas.
5. *Remova os obstáculos.* A mudança não ocorre sem obstáculos ou barreiras, incluindo tudo, desde as premissas operacionais atuais até os sistemas e as pessoas. Às vezes, para remover a resistência, é necessário remover as pessoas.
6. *Crie vitórias de curto prazo.* As primeiras vitórias podem ajudar a criar confiança nas mudanças e a dar substância à visão pós-mudança.
7. *Desenvolver a mudança.* Gere um impulso para concluir o processo de mudança e manter todos animados e comprometidos.
8. *Ancorar a mudança na cultura.* Considere como as mudanças podem ser institucionalizadas por meio de novas políticas, procedimentos atualizados, descrições de cargos revisadas e outras estratégias e atividades que ancoram as mudanças na cultura da organização.⁵

Em minha experiência, as etapas 1 e 4 são as mais importantes. É difícil, se não impossível, envolver as pessoas na mudança se você não criar e comunicar um motivo convincente para que a mudança ocorra.

A PSICOLOGIA DA MUDANÇA E DA TRANSIÇÃO

A maioria de nós não recebe a mudança de braços abertos. De fato, os especialistas que estudam a psicologia da mudança dizem que a notícia de uma mudança iminente cria uma sensação de perda. William Bridges ressalta que a primeira pergunta que as pessoas fazem é: "O que vou perder?"⁶ Felizmente, o conselho de administração pode ajudar a garantir que esse sentimento de perda não se torne uma barreira para uma transição bem-sucedida. Lembre-se de que há uma dimensão humana no processo de mudança, incluindo uma reação e uma resposta previsíveis. Nancy Schlossberg, especialista em reações humanas a mudanças, ressalta que trabalhar em uma mudança geralmente envolve uma reconfiguração de pontos de ancoragem críticos em nossas vidas, como relacionamentos, funções, rotinas e suposições. Ela observa que a perda desses pontos de ancoragem pode nos fazer sentir desconectados, se não desorientados.⁷ Schlossberg, Bridges e outros apontam a transição como um processo psicológico que tem essencialmente três fases:

1. *Um final.* Paradoxalmente, o processo começa com um final, geralmente acompanhado de uma sensação de perda, um reconhecimento da necessidade de deixar ir ou, pelo menos, a consciência de que nosso mundo está prestes a mudar, em pequenas ou grandes proporções.
2. *Um estágio de transição ou intermediário.* Um período potencialmente desconfortável em que as mudanças estão sendo implementadas e o caminho a seguir não está claro.

⁵ Adaptado de John P. Kotter e Dan S. Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their*

Organizations (Harvard Business Review Press, 2012).

6 William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, 3ª ed. (Da Capo Press, 2009).

7 Nancy K. Schlossberg, *Counseling Adults in Transition: Linking Practice with Theory* (Springer Publishing Co., 2005).

Bridges chamou esse estágio de "zona neutra", onde estamos entre os dois.

3. *Um estágio de transformação ou um novo começo*, o estágio final após a implementação das mudanças.

O estágio de transição ou intermediário é geralmente o mais desafiador. Nesse estágio, a saída do executivo atual foi anunciada, mas o novo executivo ainda não foi identificado. As pessoas geralmente se sentem um pouco sem chão, ainda mais com uma mudança de maior magnitude, como a substituição de um líder de longa data ou a implementação de uma nova direção estratégica. Para passar por esse estágio com sucesso, o conselho deve ser claro e confiante em suas comunicações e em seu planejamento durante o processo de transição. Quanto mais as pessoas se sentirem incomodadas, maior será a probabilidade de votarem com seus próprios pés e procurarem emprego em outro lugar.

As comunicações simples, básicas e honestas são muito úteis. O segredo é oferecer empatia e segurança em meio a uma situação de incerteza (consulte o Capítulo 4).

FAZER OUTRAS MUDANÇAS DE LIDERANÇA DURANTE UMA TRANSIÇÃO

Preparar a equipe para trabalhar com sucesso sob o comando de um novo executivo é uma parte crucial de uma transição. Em alguns casos, a preparação da equipe pode envolver mudanças de pessoal, incluindo demissões e novas nomeações. No entanto, é uma boa ideia minimizar as mudanças para as que forem necessárias. As demissões durante uma transição são algumas das mais difíceis de todas as questões de transição e devem ser abordadas com cuidado e sensibilidade adicionais. As transições de CEOs são um momento de grande ansiedade para a equipe. Uma demissão, mesmo que justificada, pode aumentar essa ansiedade se for mal conduzida.

Uma questão crítica em muitas transições é se as principais vagas devem ser preenchidas *durante a* transição ou se deve ser aguardado até *a* entrada do novo executivo. Se o cargo fizer parte da equipe de gestão ou de um dos subordinados diretos do executivo principal, a melhor abordagem geralmente é permitir que o novo executivo faça a contratação. O conselho deve analisar como pode cobrir a vaga usando uma contratação interina, um prestador de serviços externo ou por meio da redistribuição da equipe atual. Se o cargo for de missão crítica, o conselho pode agilizar ainda mais o processo anunciando-o e formando um grupo de candidatos simultaneamente à busca do executivo principal e, em seguida, permitindo que a decisão final esteja entre as primeiras tomadas pelo novo executivo.

PLANO DE AÇÃO PARA A DIRETORIA

- ✓ Perceba que seu papel é reconhecer, compreender e orientar a transição:
 - Aceite a realidade de que uma transição executiva é um processo de vários meses que envolve muitas mudanças além de quem ocupa o cargo de CEO.
 - Compreender o escopo, a natureza e a dinâmica da transição e levar isso

Tarefa 1: Compreender e orientar a transição

em conta no planejamento e na orientação do processo.

- Prepare-se para gerenciar todo o processo de transição, desde o planejamento de uma mudança de liderança até a integração do novo executivo.

- ✓ Reconheça o tipo de transição que está enfrentando, bem como sua dinâmica e desafios inerentes.
- ✓ Compreender a natureza das mudanças organizacionais e estar preparado para conduzir a organização por quaisquer mudanças que sejam necessárias.
- ✓ Conheça as seis áreas de capacidade organizacional que entram em jogo durante a transição de um CEO.
- ✓ Apreciar a psicologia das transições e a importância da comunicação empática para combater as ansiedades, principalmente entre a equipe.
- ✓ Entenda que outras mudanças de liderança durante a transição devem ser feitas com cuidado. Mantenha um olho na preparação da organização para um início sólido com um novo executivo e o outro na maximização das escolhas da equipe de liderança do novo executivo.

CAPÍTULO 2

TAREFA 2: PREPARAR-SE PARA UMA MUDANÇA DE LIDERANÇA

O que é abordado neste capítulo

- Uma avaliação da condição operacional e financeira da organização. com dificuldades, estável ou próspera?
- Necessidades e demandas atuais de liderança executiva, um perfil atualizado do CEO e qualificações adequadas para o cargo
- A função colaborativa do conselho, do atual executivo-chefe e da equipe de gerenciamento sênior no planejamento da transição

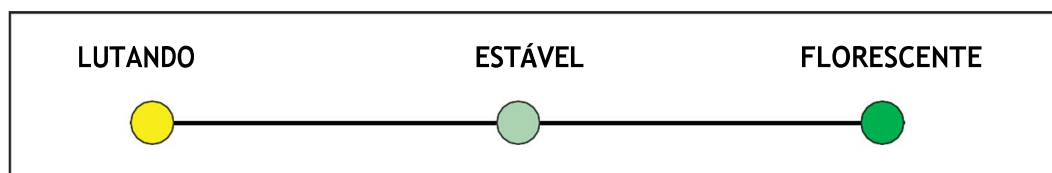
A preparação para uma mudança de liderança executiva envolve a análise de três áreas de prontidão:

- *Prontidão organizacional.* A organização está estável e pronta para que um novo executivo-chefe assuma a função de liderança.
- *Prontidão para o cargo de CEO.* A função de CEO está pronta para que um sucessor assuma o cargo e seja eficaz.
- *Prontidão da equipe.* Os membros da equipe de transição - o conselho de administração, a força-tarefa de transição, o executivo que está deixando o cargo e a equipe de gerência sênior - têm clareza sobre suas funções no processo de transição e estão prontos para desempenhar seus papéis.

PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL

Os preparativos para a transição começam com uma avaliação honesta da diretoria sobre a condição geral da organização. A primeira etapa dessa avaliação é determinar se a organização está com dificuldades, estável ou prosperando (fig. 3). A posição em que ela se encontra no contínuo de prontidão organizacional ditará como o conselho abordará o processo e o que procurará nos candidatos ao cargo.

Figura 3. Continuidade da prontidão organizacional



Com dificuldades

Todas as organizações enfrentam dificuldades em algum grau, mas a diretoria deve se perguntar se as dificuldades são persistentes. As dificuldades persistentes normalmente apontam para um problema subjacente com a estratégia, a estrutura ou as pessoas. Em organizações com dificuldades, a primeira tarefa do conselho é ajudar a organização a atingir um nível de estabilidade. Três tipos de dificuldades desestabilizadoras são comuns em transições de executivos:

1. *As dificuldades financeiras* estão presentes quando a organização não tem dinheiro suficiente para realizar atividades de curto e médio prazo. Problemas financeiros persistentes geralmente apontam para um modelo de negócios falho ou desatualizado. Os conselhos de administração devem revelar totalmente a condição financeira da organização - e suas dificuldades contínuas - aos candidatos durante o processo de entrevista. Com muita frequência, os sucessores chegam a uma situação de estresse financeiro parcial ou totalmente inconscientes. Essa não é uma maneira de começar um bom relacionamento de longo prazo.
2. *As lutas políticas* podem ser internas ou externas. As lutas internas podem ser causadas pela equipe ou pela diretoria. As lutas externas podem se dever a pressões políticas (como relacionamentos desgastados na comunidade) que representam sérios desafios à eficácia e ao impacto. Em ambos os casos, a diretoria deve tomar medidas para resolver as coisas antes de contratar um sucessor e, provavelmente, antes mesmo de iniciar a busca.
3. *As dificuldades emocionais* estão relacionadas ao clima cotidiano dentro da organização. Muitas vezes, elas são precipitadas pelas circunstâncias da saída do CEO e pela forma como a diretoria lida com a comunicação com a equipe. Por exemplo, a notícia da saída iminente de um executivo importante ou de longa data geralmente causa alguma reação emocional. Embora esses sentimentos sejam totalmente compreensíveis e naturais, eles podem sair do controle sem a atenção do conselho. A melhor medicina preventiva é uma comunicação focada, proativa e sensível que demonstre empatia e ofereça segurança a todas as partes interessadas.

Estável

Uma organização é estável quando os principais sinais vitais apontam para um nível essencial de saúde. A organização não está ameaçada financeira ou politicamente, nem o clima emocional está tendo um efeito prejudicial sobre o moral ou fazendo com que as pessoas deixem a organização.

Mas a estabilidade de longo prazo nunca é garantida. Como parte da preparação para a transição, os conselhos devem considerar como a saída de um executivo em exercício pode afetar a estabilidade contínua.

Florescimento

A organização próspera é próspera e tem um bom desempenho, com todos os principais indicadores de saúde mostrando uma forte leitura. O conselho de

Tarefa 2: Preparar-se para uma

administração deve identificar os fatores que sustentam a condição de prosperidade e destacá-los como importantes pilares de sucesso a serem considerados durante a transição e a seleção de um novo executivo.

UMA HISTÓRIA DE DUAS ORGANIZAÇÕES

A Northeast Community Services presta serviços a pessoas com deficiências de desenvolvimento. A diretora executiva que está deixando a empresa começou a se preparar para a saída cerca de dois anos antes da data de partida. Usando um questionário de avaliação de sustentabilidade (como o do Transition Toolkit, página 132), ela começou a conversar com a equipe e os membros do conselho sobre os pontos fortes e os desafios de longo prazo da organização. Mais importante ainda, ela ajudou as pessoas a pensar no que precisavam fazer para garantir que a organização estivesse o mais forte possível quando ela entregasse o cargo de CEO ao seu sucessor.

De modo geral, a Northeast Community Services estava em boa forma, mas havia um elo fraco crítico na equipe de gerência sênior. Além de ter problemas de desempenho, essa pessoa estava participando de uma política vigorosa no escritório com o objetivo de prejudicar o CEO, um executivo com um longo e excelente histórico. Em última análise, a melhor opção era a demissão - um processo doloroso, mas medida necessária, porém, porque o gerente havia se tornado um empecilho para uma organização forte com uma equipe exemplar.

Por outro lado, o CEO da Midsouth Housing - uma organização sem fins lucrativos de US\$ 10 milhões que oferece moradia e serviços de apoio a uma população vulnerável e que cresceu dez vezes na última década - informou à diretoria sobre suas intenções de se aposentar um pouco menos de um ano antes da data de sua partida. Em preparação para a transição, o conselho teve algumas discussões produtivas sobre o trabalho que estava por vir e determinou que precisaria contratar um consultor externo para ajudá-lo. Como disse o presidente do conselho: "Sabíamos que precisávamos de alguém para realizar uma pesquisa nacional. Estávamos familiarizados com todos os líderes executivos sem fins lucrativos em nosso campo e em nossa comunidade e sabíamos que também deveríamos buscar candidatos fora de nossa comunidade."

A Midsouth contratou um consultor de transição que realizou uma avaliação organizacional, que revelou uma vulnerabilidade importante. Embora a parte habitacional da organização estivesse em uma base financeira muito sólida, os serviços de apoio não estavam. De fato, grande parte do crescimento da Midsouth foi impulsionado por um financiamento único que expiraria em breve, e os reembolsos do estado não eram suficientes para cobrir o déficit. Sem um plano de reserva, a organização enfrentaria escolhas extremamente difíceis no primeiro ano do mandato do novo executivo.

O exemplo do Nordeste demonstra que prazos mais longos oferecem mais opções para fortalecer a organização antes de uma transição. Outra lição da história do Nordeste é que, às vezes, esses preparativos envolvem escolhas difíceis que exigem ações corajosas.

A experiência da Midsouth, por outro lado, ressalta a importância da avaliação como parte do processo de transição. Mesmo diretorias diligentes e de alto desempenho podem não saber o que não sabem. A diretoria da Midsouth discutiu a natureza do problema de financiamento e compreendeu as implicações. Com esse conhecimento, foi possível levar em conta uma questão urgente

Tarefa 2: Preparar-se para uma

durante o processo de contratação. Além disso, o conselho e o novo executivo puderam seguir em frente sabendo que enfrentavam um grande obstáculo. Desde o início, eles sabiam que precisavam enfrentar o desafio do financiamento e lidar com as implicações que isso teria para as operações. Na ausência de uma avaliação antecipada e do acompanhamento da diretoria, a Midsouth poderia ter sido pega de surpresa, precipitando uma espécie de crise no início do mandato do novo CEO.

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 41

PREPARAÇÃO DO CEO PARA O TRABALHO

Uma etapa fundamental na preparação da transição é garantir que o cargo de executivo-chefe esteja pronto para um sucessor. Isso significa que o cargo foi atualizado e realinhado para refletir as necessidades de liderança atuais e futuras da organização e que é algo que um sucessor pode realmente fazer.

Comece o processo de avaliação da prontidão para o trabalho do CEO distinguindo entre o trabalho na prática e a descrição do trabalho. A maioria das descrições de cargo são artefatos desatualizados. O trabalho do CEO atual pode ter começado parecido com a descrição, mas provavelmente evoluiu devido às mudanças nas expectativas sobre a função ao longo do tempo, às iniciativas e preferências do executivo que está deixando o cargo e às mudanças nas necessidades da organização.

O processo de preparação da função de CEO para o sucessor envolve *desempacotar, reequipar, recalibrar e reformular*.

- *Descompactando*. Avalie como a função de CEO se apresenta na prática, não apenas no papel. O processo de desempacotamento normalmente começa com uma entrevista com o ocupante do cargo sobre o que a descrição atual do cargo inclui e não inclui. Pergunte ao CEO O CEO deve analisar sua agenda com a força-tarefa de transição para esclarecer melhor as responsabilidades do cargo. Essa discussão também indicará itens para o processo de integração, como reuniões críticas, vínculos com outras organizações, relacionamentos importantes que devem ser mantidos e eventos recorrentes que exigem tempo, atenção e envolvimento do CEO. Registre essas informações em detalhes, pois elas serão extremamente valiosas para o novo executivo.
- *Readaptação*. Dê uma olhada cuidadosa nas demandas e responsabilidades atuais do cargo e certifique-se de que a função, conforme definida atualmente, ainda é relevante. A O trabalho do CEO geralmente se torna cada vez mais complicado com o passar do tempo. Por vários motivos, inclusive a pressão para manter os custos baixos, as responsabilidades acabam se acumulando em torno do CEO, independentemente de pertencerem a ele ou não. Quando os sucessores enfrentam problemas, isso geralmente se deve à complexidade do cargo: A função tem muitas responsabilidades de gerenciamento ou muitos subordinados diretos. O processo de readequação deve considerar como tornar a função mais factível por meio da delegação de responsabilidades, mesmo que isso signifique aumentar a força da equipe de gerência sênior.
- *Recalibrando*. Adapte o cargo ao futuro da organização. Reserve um tempo para explorar a direção futura e as necessidades de liderança da organização e como elas devem influenciar o perfil do cargo de CEO. Esse processo pode ser relativamente simples se o plano estratégico for recente e relevante. No entanto, se o plano estiver desatualizado, faça um planejamento estratégico abreviado com foco em esclarecer a visão e as prioridades estratégicas da organização, pelo menos para os próximos dois anos.

- **Reformulação.** Registre no papel os resultados das etapas anteriores. Os produtos do processo de reformulação incluem uma descrição atualizada do cargo e um perfil do cargo, o prospecto do cargo que a força-tarefa de transição usará

na busca de executivos. Mais do que uma descrição de cargo, o perfil é uma sinopse de várias páginas que inclui alguns antecedentes sobre a organização, a estrutura de relatórios gerenciais, as responsabilidades e as qualificações do candidato. O perfil tem duas finalidades principais. Primeiro, ajuda a garantir que a diretoria, a força-tarefa de transição e qualquer outra pessoa envolvida no processo de busca estejam na mesma página sobre a natureza do cargo e as qualificações. Em segundo lugar, ele ajuda no marketing do cargo, fornecendo o documento de origem para um anúncio de emprego de uma página e servindo como uma peça descritiva longa para referência em discussões com candidatos sérios.

Perguntas sobre o perfil do cargo de CEO

Para gerenciar a transição com sucesso, o conselho não precisa entender o cargo em seu nível mais detalhado, mas precisa desenvolver uma boa noção das demandas de liderança que o próximo executivo enfrentará. As respostas às perguntas a seguir criarão uma narrativa valiosa para ajudar o conselho a comunicar a história sobre as perspectivas do cargo e da organização. É claro que não há respostas fáceis ou "corretas".

O objetivo do exercício não é prever o futuro, mas ampliar o pensamento da diretoria sobre o que está por vir, a velocidade e a magnitude da mudança, as características da organização futura e as implicações para a função de CEO.

1. Qual é a nossa posição atual como organização?
 - Quais são os pontos fortes a serem desenvolvidos e as qualidades a serem preservadas durante esse período de mudança de liderança?
 - Quais são os pontos fracos que nosso próximo CEO precisa abordar?
2. Qual é a nossa visão para o futuro da organização?
 - Essa direção é muito diferente daquela em que estamos hoje?
 - Esse será um período de crescimento rápido, moderado, sem crescimento ou de contração para nossa organização?
3. Quais são as grandes oportunidades e desafios estratégicos no horizonte que nosso próximo CEO deve nos ajudar a enfrentar?
 - Para onde nossa organização está se dirigindo (ou para onde deveria estar se dirigindo) e como ela pode mudar durante o mandato projetado de nosso próximo CEO (sete a dez anos)?
 - Quais são as maiores oportunidades para nossa organização?
 - Quais são os maiores desafios que enfrentaremos?
 - Quais são as principais barreiras e restrições que se interpõem entre o ponto em que estamos agora e nossa visão?
4. Como nossas respostas a essas perguntas influenciam a maneira como vemos o trabalho do nosso próximo CEO?
 - Como vemos as funções e responsabilidades do cargo e como elas diferem da descrição atual do cargo?

- Como nossa nova compreensão do trabalho influencia as qualificações que devemos buscar nos candidatos?
- Quais são as três a seis principais prioridades que o nosso novo CEO precisa resolver nos primeiros 12 a 18 meses no cargo?
- De modo geral, o foco do trabalho está mudando? Que duas ou três frases descrevem essas mudanças e por quê? Por exemplo: "O trabalho está se tornando mais focado externamente para expandir nossa visibilidade e conexões com a comunidade." Ou: "Estamos dando mais ênfase à experiência no setor para nos posicionar melhor para a expansão do programa." Ou: "Estamos procurando um executivo empreendedor para estimular nossa expansão para empresas sociais".

Qualificações para o cargo

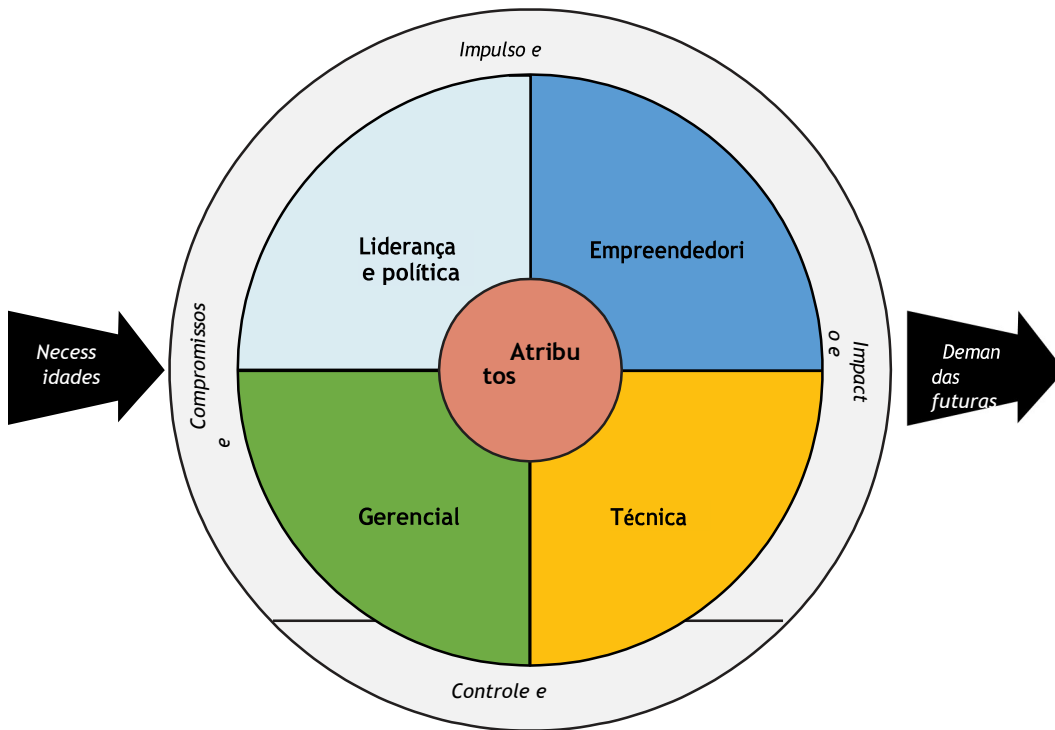
A maioria dos cargos de CEO de organizações sem fins lucrativos abrange alguma variação das seguintes responsabilidades básicas:

1. Comprometer-se com a missão e defendê-la.
2. Definir a direção estratégica da organização em parceria com a diretoria e a gerência sênior; desenvolver e implementar planos.
3. Oferecer liderança interna e externa para a organização; atuar como o principal porta-voz da organização.
4. Gerenciar as operações diárias, incluindo a eficácia do programa, a administração financeira, a prestação de contas e o gerenciamento de riscos.
5. Supervisionar, apoiar e desenvolver a equipe.
6. Oferecer liderança para o desenvolvimento de recursos da organização.
7. Apoiar a diretoria em sua função de governança e promover seu desenvolvimento.

É claro que as responsabilidades específicas variam de acordo com a organização. Os fatores que normalmente não são abordados em uma descrição de cargo padrão estão relacionados aos desafios e oportunidades de liderança da organização e ao que o conselho deseja que o novo executivo realize. Cada conselho precisará dedicar tempo para desenvolver um entendimento sólido das qualificações que procura em um candidato bem-sucedido para o cargo.

Os recrutadores e profissionais de recursos humanos geralmente se referem às qualificações do cargo como *KSAs*: conhecimento, habilidades e capacidades. Como parte do processo de recalibração, pode ser útil para a diretoria deixar de lado a descrição anterior do cargo e revisitar os *KSAs* com base na direção futura da organização e nas demandas resultantes para o cargo de CEO. Essa etapa pode ser especialmente importante se a organização estiver seguindo uma direção estratégica distintamente nova.

Figura 4. Cinco dimensões da função de CEO sem fins lucrativos



© Don Tebbe, 1998-2018.

Ao dar uma nova olhada nos KSAs, considere as cinco dimensões do cargo de CEO (fig. 4):

1. **Atributos essenciais.** As *habilidades interpessoais* são itens como habilidades sociais, acessibilidade, empatia, justiça, apoio à diversidade, confiança e compostura. As *habilidades intrapessoais* incluem as dimensões internas do candidato como líder, tais como integridade, maturidade emocional, autoconhecimento, autogerenciamento, paciência, criatividade, capacidade de ouvir, senso de humor, tenacidade e equilíbrio. A *agilidade no aprendizado* inclui aspectos como compromisso com o autodesenvolvimento, tolerância à ambiguidade e à complexidade, inteligência e capacidade de aprender rapidamente.
2. **Liderança e política.** Um bom CEO de uma organização sem fins lucrativos é uma pessoa de substância que atua com base em valores fundamentais. O cargo também exige certa perspicácia política, incluindo a capacidade de influenciar os outros de forma eficaz, ler as situações com precisão e ter a coragem e a força para agir.
3. **Empreendedorismo.** Geralmente, associamos o empreendedorismo ao mundo dos negócios, mas ele é igualmente importante no mundo das organizações sem fins lucrativos. As habilidades empreendedoras incluem ser um defensor entusiasmado da missão e da visão de uma organização; trabalhar com foco no cliente, orientação para resultados e compromisso com a qualidade;

Tarefa 2: Preparar-se para uma

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 45

Pensar estrategicamente; e ter conhecimento de negócios e capacidade de promover e gerenciar mudanças.

4. *Técnico.* Essa categoria inclui o conhecimento do setor sem fins lucrativos, a capacidade de trabalhar com a diretoria, apoiá-la e desenvolvê-la, o conhecimento financeiro, as habilidades de desenvolvimento de recursos e a sólida administração de programas. Dependendo do ambiente de trabalho da organização, isso também pode incluir a capacidade de colaborar com outras organizações sem fins lucrativos.
5. *Gerencial.* Em todas as organizações, o CEO é a autoridade máxima para garantir que os trens circulem no horário. Em organizações menores, o CEO provavelmente terá
A maioria das organizações sem fins lucrativos tem um papel direto na gestão, enquanto nas organizações sem fins lucrativos maiores a gestão ocorre por meio de equipes. Independentemente do tamanho da organização, as qualidades gerenciais típicas incluem ser um bom organizador, supervisor e desenvolvedor de pessoal, além de possuir habilidades de planejamento adequadas e capacidade de definir prioridades. Os CEOs também precisam ter conhecimento de sistemas e gerenciamento de processos, além de habilidades de tomada de decisão e delegação.

Essas cinco dimensões não são silos, mas uma estrutura para demonstrar as competências em ação. Por exemplo, trabalhar com um conselho e apoiá-lo requer algum conhecimento técnico de governança. Mas, ao trabalhar com um conselho diariamente, os CEOs dependem muito de suas habilidades interpessoais, bem como de suas habilidades políticas e de liderança. Da mesma forma, o envolvimento no planejamento da organização requer conhecimento técnico, mas o CEO também precisará de talentos empreendedores para definir uma visão, habilidades de liderança para obter apoio e adesão à visão e habilidades gerenciais para garantir o acompanhamento.

O conselho e a força-tarefa de transição devem tratar essas cinco dimensões como um guia de discussão, não como uma lista de verificação. O objetivo é estimular o diálogo sobre o cargo de CEO e ver o que surge em função da situação específica da organização. Em organizações menores - especialmente se o CEO tiver um papel mais direto na execução do programa e na captação de recursos e talvez seja o único gerente da equipe - o conselho geralmente procura equilibrar todas essas dimensões. Em organizações maiores, a ênfase geralmente recai sobre as dimensões de liderança/política e empresarial do cargo. No entanto, o CEO de uma grande organização sem fins lucrativos precisa claramente de habilidades gerenciais e de supervisão final de programas, desenvolvimento de recursos e operações.

Tarefa 2: Preparar-se para uma

ESPECIALISTA NO SETOR OU GENERALISTA EM LIDERANÇA?

Se a equipe de uma organização sem fins lucrativos for composta principalmente por um tipo específico de profissional - por exemplo, psicólogos clínicos ou assistentes sociais - haverá pressão para enfatizar as credenciais técnicas do ~~executivo~~ executivo principal. Em toda comunidade de profissionais, há uma dinâmica humana subjacente que diz: "Ninguém pode nos entender ou nos representar como um de nós". Da mesma forma, em organizações associativas, geralmente há um forte desejo de ver alguém do "setor" no cargo de CEO.

Decidir se a pessoa no topo deve ter uma determinada credencial profissional ou experiência no setor requer algum discernimento por parte da diretoria. Talvez as principais concessões da organização exijam que o CEO tenha uma determinada credencial, o que torna a decisão óbvia. Se esse não for o caso, o conselho deve levar em conta a preferência por uma pessoa de dentro da organização, concentrando-se primeiro na necessidade de um CEO que possa liderar e gerenciar a organização com eficácia.

Os conselhos de administração podem buscar orientação em várias profissões sobre como lidar com essa questão. Por exemplo, os administradores de hospitais certamente

PRONTIDÃO DA EQUIPE

A transição de um executivo é um momento de grande envolvimento para o conselho, pois ele lidera a organização em um período crucial de mudanças. Embora a força-tarefa de transição realize grande parte do trabalho do conselho, o conselho inteiro tem uma função importante no processo.

O executivo-chefe que está deixando o cargo também é fundamental para a transição se a saída for amigável. A equipe de gerência sênior pode contribuir para o planejamento da transição preparando a organização para trabalhar de forma eficaz com o novo executivo-chefe e ajudar na integração do novo líder. Por fim, os consultores externos podem trazer ideias e percepções de especialistas para o planejamento, ampliar o alcance da organização durante a busca e aumentar a capacidade do conselho ao assumir responsabilidades selecionadas de coordenação e gerenciamento de processos.

Preparação da diretoria

Para o conselho de administração, liderar a transição envolve mais do que apenas nomear uma força-tarefa de transição e votar em sua recomendação quando a busca estiver concluída. A prontidão da diretoria depende de três fatores:

- *Uma postura.* A diretoria reconhece que a atual mudança de liderança é um momento estratégico e decisivo para a organização e não deve ser apressada.

A diretoria está pronta para abraçar todo o processo de transição e dedicar o tempo necessário para planejar e gerenciar esse processo de forma eficaz.

- *Uma força-tarefa.* O conselho nomeia uma força-tarefa de transição para tratar do processo de busca e seleção e supervisionar a transição. O Conselho de Administração também esclarece as funções de toda a equipe de transição: o Conselho de Administração, a força-tarefa, o CEO interino ou que está saindo e a equipe de gerência sênior.
- *Um plano.* A diretoria, por meio da força-tarefa de transição, desenvolve um plano para orientar o processo.

O conselho deve se preparar para gerenciar uma transição bem-sucedida com o objetivo de construir um relacionamento positivo e voltado para o futuro com o novo executivo. Aqui estão algumas perguntas que o conselho deve considerar:

- Estamos claros (e unificados) sobre a visão da organização?
- Como devemos governar, considerando a visão da organização e o tipo de executivo que estamos tentando recrutar?
- Que mudanças devemos fazer em nossa função, composição ou estrutura para apoiar melhor o novo executivo e garantir que o conselho seja um ativo de alto valor para a organização?

As respostas a essas perguntas mais amplas ajudarão muito a moldar o trabalho construtivo durante a transição e fornecerão a energia e o entusiasmo de que a diretoria precisa para avançar com quaisquer mudanças em sua estrutura, práticas ou composição.

Nomeação e organização da Força-Tarefa de Transição

A força-tarefa de transição é um grupo de trabalho ad hoc cujo objetivo é planejar e supervisionar toda a transição executiva. (Consulte o Kit de ferramentas de transição, página 138, para obter um modelo de estatuto ou descrição de cargo). Normalmente, a duração da nomeação da força-tarefa é desde o início da transição até a integração bem-sucedida do novo executivo. Como lembrete, este livro usa o termo *força-tarefa de transição* em vez de *força-tarefa de busca* para enfatizar que a atenção desse grupo deve estar voltada para todo o processo de transição, não apenas para a busca e seleção de executivos.

Tamanho

Na maioria dos casos, uma força-tarefa central de cerca de cinco membros do conselho funciona bem. Apenas para o trabalho de planejamento de transição, esse grupo pode ser ampliado com membros seniores da equipe e talvez até com o executivo que está saindo. No entanto, quando se trata do processo de busca e seleção, somente os membros do conselho devem supervisionar a busca, conduzir entrevistas e recomendar um candidato ao conselho. Os membros da equipe não devem se envolver nessas tarefas.

Composição

Uma boa prática é incluir na força-tarefa alguns líderes da diretoria anteriores, atuais e futuros - anteriores para que a história institucional seja representada, atuais para

que alguém possa

Tarefa 2: Preparar-se para uma

falar com autoridade em nome da diretoria e em perspectiva porque essa transição determinará o futuro da organização. A inclusão de um executivo do conselho que possa vir a ocupar o cargo de presidente do conselho ajuda a preparar o caminho para o futuro relacionamento entre o conselho e os executivos.

Envolvimento da equipe

Muitas organizações incluem um ou mais membros da equipe sênior na força-tarefa. A equipe pode trazer uma perspectiva local para o processo de transição, mas há dois aspectos a serem considerados. Primeiro, os funcionários da força-tarefa não devem ser candidatos em potencial para o cargo executivo. Se eles pretendem se candidatar, devem não serem incluídos ou, se decidirem mais tarde, devem se retirar da força-tarefa. Em segundo lugar, a equipe não deve se envolver em entrevistas formais com os candidatos. O grupo de entrevistadores deve ser composto exclusivamente pelos membros da diretoria na força-tarefa. O envolvimento da equipe nas entrevistas pode ser incômodo, especialmente durante a fase final. A seleção deve ser feita durante as deliberações, quando os membros do conselho precisam falar francamente sobre os méritos dos finalistas. Mas deve haver funções para o executivo que está saindo e para os membros da equipe sênior durante os estágios finais do processo de entrevista (consulte o Capítulo 5).

Estrutura

Na maioria dos casos, um executivo do conselho deve presidir a força-tarefa de transição - de preferência, um executivo na linha de sucessão. O presidente do conselho pode ser um membro da força-tarefa (geralmente *ex officio*), mas não deve tentar presidi-lo e presidir o conselho ao mesmo tempo. A carga de trabalho é simplesmente pesada demais para fazer as duas coisas. Ser membro da força-tarefa permite que o presidente da diretoria acompanhe o processo e participe de discussões cruciais sem ter de gerenciar os aspectos cotidianos da transição. O presidente da força-tarefa de transição estará profundamente envolvido no planejamento da transição e na supervisão do processo de busca e contratação e, em seguida, o presidente do Conselho ficará mais envolvido *após* a contratação. A presença do presidente do Conselho de Administração na força-tarefa de transição ajuda na preparação para a tarefa pós-contratação de construir um forte relacionamento de trabalho com o novo executivo.

Algumas organizações podem se sentir tentadas a dividir o trabalho da força-tarefa de transição em vários subgrupos ou equipes para proporcionar um envolvimento mais amplo da diretoria (por exemplo, um subgrupo para a busca, outro para as entrevistas). Mas essa prática aumenta o risco de um processo desarticulado. O aumento da inclusão é uma meta digna, mas mais estruturas complexas geralmente exigem mais esforço para coordenar e facilitar a comunicação eficaz. Na maioria dos casos, quanto mais simples for a estrutura, melhor.

Responsabilidades

A força-tarefa de transição tem cinco responsabilidades principais:

1. Planejar e supervisionar as comunicações com as partes interessadas internas e externas.
2. Assegure um fechamento saudável com o executivo que está deixando o cargo

Tarefa 2: Preparar-se para uma

e esclareça o papel do CEO que está deixando o cargo no processo de transição.

3. Planejar as atividades de contratação e transição.
4. Executar o plano e gerenciar o processo de contratação e transição.
5. Facilitar um início saudável para o novo executivo.

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 49

ENVOLVER O DIRETOR EXECUTIVO QUE ESTÁ SAINDO, MAS NÃO NAS ENTREVISTAS

Apesar dos vigorosos conselhos contrários do consultor de transição, o presidente do conselho da Atlantic Homeless Services insistiu para que o CEO fundador participasse das entrevistas com os candidatos a seu sucessor. O que aconteceu em seguida nessa organização revelou três motivos pelos quais o CEO que estava saindo não deveria fazer parte da equipe que conduziria as entrevistas.

1. *Restrição de discussões francas.* As entrevistas foram pouco produtivas porque os candidatos, sabendo que o executivo que estava deixando a empresa estava na mesa, evitaram a maioria das discussões sobre a situação atual da organização. A força-tarefa e os candidatos foram impedidos de ter uma conversa profunda sobre os pontos fortes e fracos que o novo CEO herdaria.
2. *Avaliação distorcida.* Os membros da força-tarefa foram naturalmente levados a fazer comparações entre os candidatos e o fundador, em vez de avaliar os candidatos de acordo com as características que a força-tarefa havia cuidadosamente definido. Incluídos no perfil do cargo. Eles foram levados a fazer comparações de "substituição", em vez de uma avaliação objetiva e prospectiva do que precisavam em um sucessor.
3. *Processo ineficiente.* Até mesmo a mais leve crítica do fundador aos ~~candidatos~~ tornou-se um motivo para rejeitá-los. Como resultado, a força-tarefa reciclou a busca duas vezes e a organização submeteu muitos candidatos excepcionalmente fortes (12 no total), sem mencionar os membros da força-tarefa, a um exercício desnecessário devido à insistência do presidente do conselho em seguir seus próprios instintos em vez de um bom processo.

Papel do executivo que está deixando o cargo

O executivo-chefe que está deixando o cargo deve se concentrar em liderar e gerenciar a organização, não em liderar a transição - especialmente a atividade de busca e seleção. Se o CEO gerenciar o processo, o resultado provavelmente refletirá o pensamento e a visão dessa pessoa para a organização, e não a do conselho. Os conselhos devem evitar especificamente situações no qual o CEO que está deixando o cargo indica ou nomeia um sucessor. O sucesso da organização depende do relacionamento entre o conselho e o executivo, portanto, o novo executivo deve ser escolhido pelo conselho após um processo vigoroso e conduzido pelo conselho.

Isso não significa que o executivo que está deixando o cargo não deva desempenhar nenhuma função no processo. Em vez disso, sua função deve ser de apoio, com foco em atividades como essas:

- *Preparar a plataforma para o sucessor.* Trabalhando em parceria com a força-tarefa de transição, o executivo que está saindo deve garantir que a organização esteja pronta para o sucessor. As tarefas incluem fortalecer a posição financeira, a equipe e os sistemas da organização e ajudar o conselho

Tarefa 2: Preparar-se para uma

a se preparar para o trabalho com o novo executivo. Outra função importante é garantir que o escritório e os arquivos do CEO estejam fisicamente prontos para o sucessor.

- *Fornecer informações para a diretoria e a força-tarefa durante o planejamento e a*

execução da busca e seleção. As tarefas incluem participar do trabalho de planejamento que antecede a busca, reunir-se com os finalistas para responder a perguntas e fornecer informações que ajudarão a força-tarefa e o conselho a fazer uma escolha melhor. Entretanto, o CEO que está deixando o cargo não deve participar das entrevistas da força-tarefa.

- *Garantir uma transferência bem-sucedida para o novo executivo.* As tarefas incluem a preparação de um plano de transferência, o trabalho com a força-tarefa de transição para planejar o processo de integração e orientação para o novo executivo, a consultoria com o novo executivo sobre a transferência e a transferência proativa dos principais relacionamentos, especialmente aqueles com os doadores.

Função da equipe de gerenciamento sênior

O conselho deve esclarecer o grau de envolvimento dos membros da equipe de gerência sênior no processo de transição e quais serão suas responsabilidades. As possíveis tarefas para esse grupo incluem o seguinte:

- Participar dos estágios iniciais do planejamento de transição
- Ajudar a organização a se preparar para trabalhar de forma eficaz com o novo executivo, facilitando as comunicações internas e ajudando a resolver problemas antigos.
- Participar de sessões de encontro e saudação com os finalistas para ajudar os candidatos a se prepararem para a rodada final de entrevistas e para auxiliar na avaliação da organização pelos candidatos.
- Desempenhar um papel fundamental na integração do novo executivo, ajudando a elaborar o plano de integração, preparando materiais informativos e participando do trabalho prático para orientar o sucessor.

ATUAÇÃO EM QUESTÕES DE LEGADO

O diretor executivo da Western Shore Youth Services demitiu-se abruptamente e, segundo todos os relatos, foi uma saída complicada. Durante vários anos, a organização se debateu com um líder que não estava preparado para o trabalho, que havia perdido o interesse ou ambos. E a diretoria não havia agido. A organização estava em uma situação financeira perigosa, com contratos com vários condados em risco, e o moral da equipe estava extremamente baixo.

A diretoria contratou um consultor para ajudar na transição. O consultor de transição recomendou um executivo interino com habilidades em finanças e construção de

Em parte, a avaliação revelou que a diretoria era parte do problema. O conselho tinha uma estrutura herdada que enfatizava a representação em vez de uma governança ágil. Assim, enquanto o executivo interino restabelecia o relacionamento com os condados, elevava o moral da equipe e trabalhava para colocar as finanças da organização de volta nos trilhos, o consultor de transição trabalhava com o conselho para ajudá-lo a se reestruturar. As entrevistas do consultor de transição com os membros da diretoria revelaram que a grande maioria deles não queria realmente estar lá. Apesar de acharem que apoiar as crianças era uma boa ideia, eles não estavam muito interessados no funcionamento interno da função de governança.

A diretoria nomeou uma força-tarefa de alto nível para supervisionar o processo de reestruturação da governança, sabendo que deixar de lado o "pensamento herdado" seria vital para o sucesso. No final, essa força-tarefa recomendou a despedida de 19 dos 30 membros da diretoria e implementou um plano para recrutar alguns novos membros para que a diretoria ficasse com um tamanho mais gerenciável de 15.

A diretoria votou unanimemente pela adoção das recomendações, que foram implementadas imediatamente. A diretoria recém-formada e o consultor de transição prosseguiram com o restante do processo de transição, incluindo a busca de um novo executivo. E o consultor de transição e o executivo interino trabalharam - com a orientação da força-tarefa de transição - para garantir que a organização estivesse estável antes da entrada do novo executivo.

Doze anos depois, essa executiva ainda está no cargo, e a organização prosperou sob sua liderança. A história poderia ter sido muito diferente se o conselho não tivesse tido a coragem de encarar os fatos e depois agir.

TRABALHO COM CONSULTORES

As transições de executivos podem ser difíceis de gerenciar porque são complicadas, demoradas e exigem uma ampla gama de habilidades. O ideal é que a força-tarefa de transição inclua membros que tenham experiência prévia na contratação de executivos. Independentemente de os membros do conselho terem ou não a experiência necessária (e, principalmente, se não tiverem), pode ser prudente contratar um consultor que possa trazer conhecimento, tempo e contatos prontos para ajudar o conselho a enfrentar o desafio.

As organizações que enfrentam transições de executivos geralmente utilizam um dos três tipos de orientação externa:

1. *Consultores de busca de executivos* que se concentram exclusivamente em ajudar a encontrar um novo executivo-chefe
2. *Consultores de transição de executivos* que combinam planejamento de transição e experiência em gerenciamento com a capacidade de conduzir uma busca de executivos ou apoiar o conselho na realização da busca.
3. *Consultores especializados* com experiência no assunto que são contratados para trabalhar em partes distintas do processo de transição, como facilitação de reuniões, planejamento estratégico, avaliação organizacional ou verificação de candidatos

A decisão sobre o tipo de experiência em consultoria que a organização precisa - e se ela precisa de um consultor - dependerá de uma avaliação honesta das habilidades, da capacidade e do tempo da força-tarefa de transição. Obviamente, o orçamento também será levado em consideração.

As organizações sem fins lucrativos consideram dois tipos de empresas de busca: contratadas e de contingência. Para cargos de nível executivo, as empresas de busca contratadas são mais comumente usadas. Elas baseiam seus honorários em uma porcentagem do salário do primeiro ano do executivo entrante, geralmente em torno de 30%. Algumas têm uma taxa mínima - um valor que cobrarão independentemente do número baseado no salário - e muitas cobram uma taxa adicional de despesas gerais. Em geral, as empresas de pesquisa com retenção oferecem uma garantia de colocação. Elas refazem a busca se o candidato que colocarem sair dentro do período de garantia - geralmente o primeiro ano após a data de início, mas algumas empresas limitam sua garantia a seis meses.

As empresas de contingência normalmente oferecem uma gama mais restrita de serviços do que as empresas de busca contratadas, concentrando-se principalmente na busca de candidatos. Esse tipo de empresa de busca só é pago se colocar um candidato. Seus honorários são geralmente mais baixos, na faixa de 20 a 25% do salário do primeiro ano, mas seu compromisso também é menor. Em geral, elas não oferecem garantia de colocação.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DA PROPOSTA DA EMPRESA DE PESQUISA

Ao analisar as propostas e entrevistar as empresas, considere o seguinte:

- ✓ *Escopo dos serviços.* Quais serviços específicos estão sendo oferecidos e como eles se encaixam no que a força-tarefa precisa? Por ~~exemp~~ qual é o processo da empresa para criar o perfil do cargo?
- ✓ *Estratégia para a busca de candidatos.* Qual é a estratégia para formar o grupo de candidatos?
- ✓ *Experiência na criação de grupos de candidatos diversificados.* Qual é a estratégia para garantir a diversidade no grupo de candidatos e qual é o histórico da empresa?
- ✓ *Processo de triagem.* Que tipo de pré-triagem a empresa realiza antes de apresentar os candidatos para uma possível entrevista?
- ✓ *Processo de entrevistas.* Quantas rodadas de entrevistas serão realizadas e qual é a natureza dessas entrevistas? Que apoio a empresa dará à força-tarefa de transição antes e durante o processo de entrevistas?
- ✓ *Verificação de referências.* Quantas referências a empresa entrevista para cada candidato? Que tipos de referências são verificadas (por exemplo, um ex-supervisor, um ex-subordinado e assim por diante)? A empresa vai "fora da

- ✓ *Verificação de antecedentes pré-contratação.* A empresa oferece esse serviço? Diferentemente de uma verificação de referência, uma verificação de antecedentes envolve itens como registros criminais, bancos de dados de criminosos sexuais e registros de direção. Verifique as políticas de pessoal da organização para saber o que é necessário. (E certifique-se de que as verificações solicitadas estejam diretamente relacionadas aos requisitos do cargo e estejam em conformidade com as leis estaduais e federais. Por ~~exemplo~~, muitos estados proibiram o uso de verificações de crédito para triagem de emprego).
- ✓ *Estrutura de tarifas.* Qual é a taxa estimada e qual é a base?
- ✓ *Despesas.* Quais são as despesas estimadas acima dos honorários profissionais?
- ✓ *Garantia.* A empresa oferece uma garantia de colocação e quais são os termos?

PLANO DE AÇÃO PARA A DIRETORIA

- ✓ Reserve o tempo necessário para se preparar adequadamente para a transição.
- ✓ Reconheça que o principal fator de sucesso na transição é a prontidão: prontidão organizacional, prontidão para o trabalho do CEO e prontidão da equipe.
- ✓ Dedique um tempo para cuidadosamente desempacotar, reequipar e recalibrar o cargo de CEO para que ele atenda às necessidades de liderança atuais e futuras da organização.
- ✓ Prepare a diretoria, a força-tarefa de transição, o CEO que está deixando o cargo e a equipe administrativa para o trabalho que está por vir.
- ✓ Avaliar e decidir sobre as necessidades de consultoria ou assessoria externa para apoiar a transição.

CAPÍTULO 3

TAREFA 3: GARANTIR A CONTINUIDADE DA LIDERANÇA

O que é abordado neste capítulo

- A responsabilidade da diretoria de garantir a continuidade da diretoria e da liderança executiva durante a transição
- A função do executivo que está deixando o cargo na transição
- Diretrizes para trabalhar com executivos interinos e em exercício
- Diretrizes - e cuidados - sobre uma função contínua para o executivo que está deixando a organização
- Acordos de saída de executivos e pagamentos

Proporcionar a continuidade de uma liderança clara e estável durante uma transição de executivo significa trabalhar em dois níveis: o conselho e o executivo principal. Para o conselho, é importante certificar-se de que os líderes do conselho que contratam o novo executivo sejam os mesmos que ajudarão o executivo a começar a trabalhar. Idealmente, o presidente do conselho que participa da contratação também será o presidente que trabalhará com o novo executivo durante o estágio de integração e, de preferência, durante a primeira avaliação de desempenho. Para o executivo que está saindo

Se o conselho de administração estiver trabalhando com um novo CEO e novos executivos-chefes, a questão é mais complexa, mas igualmente importante. Com o apoio do conselho, um CEO que está deixando o cargo e permanece durante a transição pode se adaptar a uma função em evolução como líder em transição que ajuda a preparar um sucessor. Obviamente, é necessária uma abordagem diferente se o conselho estiver demitindo o executivo atual ou enfrentando uma saída abrupta.

Naturalmente, garantir a continuidade não significa congelar uma organização em torno de um perfil de liderança, de uma perspectiva ou de uma agenda. Trata-se apenas de garantir que não haja uma ruptura perturbadora na liderança e que haja uma transferência relativamente perfeita entre os executivos que estão saindo e os que estão entrando.

CONTINUIDADE DA LIDERANÇA DA DIRETORIA

Idealmente, uma mudança na função de liderança executiva não deve coincidir com uma mudança na função de presidente do conselho. O novo executivo e o presidente do conselho precisam desenvolver uma parceria sólida - e rapidamente. À medida que o executivo se junta à equipe, o conselho deve ter um presidente que saiba em primeira mão por que esse candidato foi selecionado, esteja ciente das necessidades de suporte do executivo entrante e fez parte da discussão sobre oportunidades e desafios que enquadraram o processo de busca e transição de executivos.

Durante o planejamento da transição, o conselho deve considerar os mandatos dos membros do conselho que liderarão a transição. Se o mandato do presidente atual expirar na primeira

seis meses ou mais do mandato do novo executivo, o conselho deve considerar estendê-lo para cobrir o primeiro ano do novo executivo ou certificar-se de que o executivo que é o próximo na linha de sucessão tenha um papel significativo na seleção e transição do CEO.

CONTINUIDADE DA LIDERANÇA EXECUTIVA

Muitas concepções errôneas cercam o papel do executivo que está saindo em uma transição. Alguns supõem que, uma vez conhecidas as intenções do CEO, a responsabilidade pela transição está nas mãos do conselho de administração, e o executivo não deve ter nenhum papel - e talvez nem deva ser mantido a par dos acontecimentos. Porém, se o conselho e o executivo tiveram um relacionamento positivo, não há motivo para o conselho se isolar das percepções e da assistência que o executivo que está saindo pode oferecer. Entretanto, alguns conselhos confiam demais no executivo que está saindo durante esse período.

A natureza da continuidade do executivo geralmente está ligada às circunstâncias que envolvem a saída. As variações típicas incluem as seguintes:

- *Ampla notificação.* O executivo informa a diretoria pelo menos seis meses ou mais antes da data proposta para a saída. Saídas planejadas, como aposentadorias, geralmente envolvem um aviso prévio amplo. Nesses casos, o conselho tem tempo suficiente para procurar e contratar um sucessor enquanto o executivo que está saindo ainda estiver liderando a organização, permitindo assim uma transferência tranquila entre o titular e o sucessor.
- *Pouco ou nenhum aviso prévio.* O executivo avisa com apenas algumas semanas de antecedência ou sai abruptamente por causa de outra oferta de emprego ou por outros motivos. Em situações infelizes, um executivo em exercício morre ou fica incapacitado por motivo de doença. A primeira providência do conselho deve ser contratar um CEO interino ou interino para oferecer uma liderança de transição.
- *Controlado pela diretoria.* A diretoria inicia a mudança de liderança, que geralmente é uma rescisão ou demissão forçada. Nessas circunstâncias, o conselho geralmente tem algum controle sobre o tempo e a capacidade de fazer algum planejamento. Uma exceção é a rescisão causada por uma violação ética ou outra circunstância que exija ação imediata.

Conselhos para o executivo-chefe

- *Apoie o conselho de administração* ajudando seus membros a cumprir a pesada responsabilidade que têm diante de si. Certifique-se de que o conselho receba o apoio interno e externo necessário para fazer um bom trabalho de gerenciamento da seleção e transição de um sucessor.
- *Não abdique da responsabilidade de liderar a organização durante a transição.* O trabalho de um CEO em transição evoluirá à medida que a data de saída se aproximar. Obviamente, a organização ainda precisa funcionar de forma eficaz e bem-sucedida durante a transição, e é função do CEO garantir isso

acontece. O CEO que está deixando o cargo também assumirá novas obrigações, como preparar a organização para trabalhar de forma eficaz com o sucessor, participar da apresentação do sucessor à organização, fornecer uma orientação sólida e facilitar uma transferência tranquila. O CEO que está deixando a organização e precisa de mais apoio do conselho ou da equipe para realizar essas tarefas precisa ser sincero e se manifestar.

- *Não tente controlar o processo ou escolher a dedo o sucessor.* Ofereça orientação e apoio à diretoria, reconhecendo que essa escolha é da diretoria responsabilidade. O conselho pode muito bem ter um ponto de vista diferente, embora isso não signifique que os executivos que estão saindo devam se abster de compartilhar suas percepções. Mas, afinal de contas, é a diretoria que terá de trabalhar com o sucessor.

Conselhos para a diretoria

- *Faça parceria com o executivo que está deixando o cargo*, aproveitando as percepções sobre a perspectiva estratégica da organização, a natureza da função de executivo-chefe, os desafios no horizonte e a melhor forma de preparar a organização para o sucessor. Mantenha o executivo que está deixando o cargo devidamente informado sobre o andamento da transição. Em muitas situações, essa pessoa investiu anos, talvez décadas, na construção da organização. Cortar o CEO (de forma inadequada) não apenas impede que o conselho de administração aproveite sua rica experiência, mas também pode causar profundo ressentimento por parte do executivo. O conselho deve se colocar no lugar do executivo e agir de acordo.
- *Mantenha um equilíbrio claro entre as funções do conselho e do executivo.* Tenha cuidado para não se tornar excessivamente deferente com o executivo que está saindo. Delegar demasiada responsabilidade pela sucessão e transição - ou permitir que o CEO conduza o processo, influencie excessivamente a escolha de um sucessor ou usurpe a responsabilidade ou autoridade do conselho - são ideias ruins que levarão a problemas. A solução é encontrar o equilíbrio adequado e, ao mesmo tempo, reconhecer que a transição é uma responsabilidade séria do conselho.

Recomendações para a diretoria e o executivo-chefe

- *Deixe o CEO ser o CEO.* Muitos executivos temem que, assim que anunciarem suas intenções de saída, eles se tornarão imediatamente patos mancos. Mas Uma organização tem apenas um CEO por vez, e o conselho não deve usurpar a autoridade porque o CEO pretende sair. A decisão de passar para o próximo capítulo da vida não é uma traição, nem deve relegar imediatamente o executivo a um status de segunda classe. O processo de contratação e transição é complicado. O conselho precisa que todos façam sua parte.
- *Reconhecer a evolução da função de um líder em transição.* Quando decidem deixar a organização (em circunstâncias positivas), os executivos-chefes assumem imediatamente duas novas funções, além de continuar a liderar a organização: preparar a organização para trabalhar de forma eficaz com o

Tarefa 3: Garantir a continuidade da
sucessor e preparar-se para a próxima etapa da vida. O conselho e o executivo
devem

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 57

reconhecer e dedicar tempo, atenção e energia a essas diferentes funções de um líder em transição. Da mesma forma, todos devem reconhecer que a função executiva mudará à medida que a data de partida se aproximar. Algumas decisões terão de ser adiadas para o sucessor. Algumas iniciativas devem ser suspensas. O executivo e o conselho de administração devem trabalhar juntos para garantir que a organização não entre em um padrão de espera total e que o CEO que está saindo não deixe para trás uma miscelânea de projetos inacabados.

- *Apreciar as dimensões emocionais da transição.* Executivos aposentados e outros que passaram por uma transição relatam que se surpreenderam com o impacto emocional do processo de saída. É lógico que, depois de investir todas as suas energias profissionais em uma organização, deixar essa organização nas mãos de um sucessor pode ter um impacto emocional profundo. implicações. Tanto o conselho quanto o executivo que está deixando o cargo devem estar cientes e atentos a isso, podendo oferecer apoio para que o executivo que está deixando o cargo trabalhe com um coach de vida em uma estratégia de saída ou em um plano de carreira para um novo cargo.

O executivo deve estar ciente de que a despedida despertará emoções e influenciará o comportamento. Alguns anunciarão a saída e, em seguida, farão o check-out emocional mais cedo. Outros precisarão ter o volante da organização arrancado de suas mãos. Uma marca importante de uma transição bem-sucedida é o tempo adequado para o executivo que está saindo e o tempo adequado para o sucessor. Lembre-se também de que um ingrediente importante para uma transição bem-sucedida é o fato de o executivo que está saindo estar se movendo *em direção* a algo, e não *para longe* do cargo que está sendo deixado para trás.

PREPARAÇÃO DE UM PLANO DE TRANSFERÊNCIA

O executivo que está saindo deve preparar um plano que oriente a passagem da função de CEO para o sucessor. O plano deve ser um documento relativamente simples - de uma a duas páginas, no máximo - que descreva os detalhes da mudança de liderança.

O conteúdo do plano varia de acordo com a quantidade de sobreposições que haverá (se houver) e com o que o novo executivo está trazendo para o cargo. Um plano para um novo CEO que vem de dentro da organização, por exemplo, será diferente de um plano para alguém que vem de fora. O CEO que está deixando o cargo geralmente inicia o planejamento da transferência, mas o processo deve envolver ativamente a força-tarefa de transição e o novo executivo. Aqui estão alguns dos itens que um plano de transferência deve abranger:

- *Metas e processo de orientação.* Elabore um processo para aprender sobre a história e a evolução da organização, a equipe atual e a liderança executiva, o conselho e a liderança do conselho, os programas e os locais, as partes interessadas mais importantes, as fontes de referência, as perspectivas de negócios, as oportunidades emergentes, os desafios contínuos, os costumes importantes e assim por diante. Não se esqueça de que o novo executivo

Tarefa 3: Garantir a continuidade da

também precisa se familiarizar com os aspectos mais básicos, como rotinas de escritório, sistemas, arquivos, senhas, transferência de logins, chaves, alarmes e cartões de assinatura.

- *Um passo a passo do calendário.* O CEO atual deve dar ao sucessor uma rápida visão geral do calendário anual, destacando os eventos internos e externos que estão no horizonte, inclusive os que exigem atenção e tempo do CEO e os que fazem parte do fluxo normal de eventos.
- *Apresentação às principais partes interessadas.* Planeje os detalhes das reuniões entre os executivos que estão saindo e os que estão chegando e os principais interessados. Considere a possibilidade de realizar reuniões presenciais com os principais interessados, como os principais doadores, parceiros de colaboração ou outros cujo relacionamento e apoio sejam essenciais para a organização.

Se o tempo de sobreposição for extenso (mais do que alguns dias), o plano de transferência deve incluir os seguintes itens para garantir clareza sobre quem é o responsável durante esse período de transição.

- *Datas oficiais de início e término.* Essas datas definem a transferência do título de CEO, bem como a duração da transição. A duração da transição dependerá das complexidades da organização e dos compromissos e desejos dos executivos que estão entrando e saindo. O período deve ser longo o suficiente para permitir a orientação e a integração adequadas do novo executivo, mas não tão longo a ponto de criar estagnação e confusão de liderança na organização.
- *Títulos para ambos os executivos durante a transição.* Talvez o executivo que está saindo seja o CEO e o sucessor seja o CEO eleito. Ou o sucessor pode assumir imediatamente o título de CEO, enquanto o CEO que está saindo passa a ter um status emérito ou similar. Longe de ser uma questão de minúcias, essas decisões esclarecem quem está no comando da organização durante a transição.
- *Escritórios para ambos os executivos durante a transição.* Decida se o sucessor se mudará imediatamente para o escritório do CEO ou ocupará outro escritório até que a transferência seja concluída.
- *Responsabilidade pela convocação e facilitação de reuniões* da equipe de gerência sênior e da equipe durante a transição.

Para ajudar na preparação do plano de transferência, o executivo que está saindo pode achar útil manter um diário simples ou um conjunto de pastas na área de trabalho física ou virtual, fornecendo um local para capturar cópias de documentos e anotações durante os últimos meses na função.

O plano de transferência deve ser complementado com itens recomendados pela equipe de gerência sênior, bem como com itens que o sucessor gostaria de ver incluídos - planos para reuniões individuais, materiais informativos e qualquer outra coisa que deva estar no radar do sucessor. Em organizações baseadas em membros ou que dependem de uma base específica de constituintes, o plano de transferência, a orientação e a integração também podem incluir um tour de escuta com os membros ou sessões com a comunidade, garantindo que o constituinte seja ouvido pelo novo executivo. Esse contato ajudará muito a

Tarefa 3: Garantir a continuidade da

estabelecer uma base de apoio e, ao mesmo tempo, a fundamentar o novo CEO
no pensamento dos principais grupos de interesse da organização.

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 59

Sobreposição entre CEOs que estão saindo e que estão chegando

É recomendável que haja alguma sobreposição entre os executivos que estão saindo e os novos executivos. A duração dessa sobreposição geralmente depende da complexidade da organização. Para uma organização pequena com um único programa, algumas horas podem ser suficientes. Para uma grande organização com operações complexas ou vários locais, pode ser necessária uma sobreposição de vários dias ou até de várias semanas. O plano de transferência do executivo que está deixando o cargo será um bom ponto de partida para determinar a quantidade de sobreposição necessária. Francamente, o orçamento pode ser um fator determinante, pois a organização precisará enfrentar o desafio de cobrir os custos salariais dos CEOs que entram e dos que saem durante a sobreposição.

DEMITIR O ATUAL DIRETOR-PRESIDENTE

Nem todas as transições são positivas. Infelizmente, a tarefa não tão agradável de encerrar um relacionamento com um CEO é um fato da vida em algumas situações. Diversos estudos indicam que cerca de um terço das transições de executivos de organizações sem fins lucrativos envolve um titular que é demitido ou forçado a sair devido a problemas de desempenho ou má conduta. A orientação oferecida neste livro enfatiza a conexão entre um bom começo e um bom final - encontrar a melhor combinação entre executivo e organização e apoiar a orientação e a transição do novo CEO para uma nova função e responsabilidades.

Mas, às vezes, uma mudança é necessária, e a causa da demissão pode não ser simples. A diretoria tem alguma responsabilidade pela falha na liderança? por causa da falta de supervisão ou por ter se excedido na função de gerência? Os membros do conselho promoveram comunicações de bastidores entre os funcionários ou outros comportamentos inadequados que prejudicaram o CEO? Em alguns casos, como o de comportamento ilegal, a culpa é claramente do executivo, mas em muitos outros o conselho pode ter sido cúmplice por meio de suas próprias ações ou omissões. Qualquer conselho de administração que demitir seu executivo deve fazer uma dissecação e uma introspecção e, em seguida, tomar medidas corretivas para garantir que o relacionamento com o próximo executivo não acabe em um conjunto de circunstâncias semelhantes. Não presume que toda a culpa é do executivo que está saindo e depois repita o padrão com o novo executivo.

NEGÓCIOS ARRISCADOS: DEMISSÕES DE CEOS

por Melanie Herman, diretora executiva do Nonprofit Risk Management Center

A saída de um CEO de uma organização sem fins lucrativos pode ser difícil, independentemente do motivo. No entanto, quando um CEO é convidado a sair, o constrangimento, a tensão e até mesmo um pouco de caos dominam o dia. Para fortalecer o conselho e a missão e gerenciar os riscos que surgem quando um CEO é forçado a sair, considere as dicas a seguir.

- *Seja franco e transparente em toda a diretoria.* Os riscos decorrentes da demissão de um CEO são agravados quando uma facção do conselho lidera a demissão ou quando alguns membros são mantidos no escuro. A governança é uma forma de liderança compartilhada. Nenhum membro do conselho tem autoridade para dirigir a missão ou o CEO. Mesmo com Em uma diretoria grande, é essencial que todos os membros da diretoria entendam os motivos da rescisão e apoiem o cronograma e a abordagem. Lembre-se de que a diretoria inteira quer ter certeza de que está lidando com esse assunto delicado de forma eficaz.
- *Verifique o registro e verifique-o novamente.* Antes de entregar a mensagem de desligamento ao CEO, o conselho deve analisar cuidadosamente todos os documentos relevantes, inclusive a carta de contratação, o contrato de trabalho do CEO (se aplicável), o manual do funcionário e as avaliações de desempenho recentes. O objetivo dessa análise é identificar o que a organização sem fins lucrativos deve, no mínimo, oferecer ao CEO que está saindo. Por exemplo, seis semanas de pagamento em lugar de aviso prévio? Férias acumuladas? Que promessas a organização sem fins lucrativos fez ao CEO?
- *Mantenha a calma com a diretoria e com o CEO e tome a iniciativa.* Quando chega a hora de discutir uma demissão, é provável que haja raiva e frustração na diretoria. Exceto nos casos em que o CEO tenha sido acusado de fraude ou de algum outro ato ilegal, o anúncio da saída deve ser gentil. A diretoria pode estar irritada com o fato de o CEO ter deixado o cargo depois de apenas seis meses, mas os acionistas precisam ouvir: "Desejamos à Mary tudo de bom quando ela embarcar nesta nova e empolgante oportunidade. Agradecemos a ela por seus serviços prestados à organização sem fins lucrativos". Não inclua declarações passivo-agressivas que façam a diretoria parecer mesquinha, como "Na reunião de maio, a diretoria decidiu seguir uma nova direção. Portanto, a Mary sairá no final do mês."
- *Chame os advogados.* As rescisões são a fase mais arriscada do relacionamento empregatício. Uma ferramenta que pode ajudar a reduzir a preocupação com a depreciação por parte do CEO demitido e o risco de uma reivindicação de rescisão injusta é a garantia de um advogado especializado em direito trabalhista. Além de ajudar o conselho a ser justo e minucioso, um advogado pode aconselhar se a organização sem fins lucrativos deve oferecer ao CEO demitido um acordo de rescisão e liberação total. Um acordo típico contém promessas de não depreciar a organização sem fins lucrativos ou processar, e oferece clareza sobre a saída. Para ser executável, o acordo deve incluir uma contrapartida - dinheiro que o CEO não receberia de outra forma. Devido à linguagem específica necessária para que esses acordos resistam ao escrutínio legal, obtenha ajuda especializada contratando um advogado trabalhista para redigir ou revisar o acordo.
- *Atualize o plano de sucessão.* Toda organização sem fins lucrativos com um CEO remunerado precisa de um plano de sucessão atualizado que descreva as medidas que o conselho tomará ao decidir ou saber que o CEO deixará o cargo. A maioria dos planos não nomeia um sucessor certo, mas se concentra no processo. Mesmo que a organização sem fins lucrativos tenha um novo

Tarefa 3: Garantir a continuidade da

CEO, ela precisa de um plano de sucessão.

Na maioria dos casos, o conselho de administração não poderá decidir quando o CEO atual partirá para um ~~lugar~~ mais verde. Enquanto as lembranças de uma saída difícil ainda estiverem frescas, decida atualizar o plano de sucessão do CEO sem demora. Torne a "próxima vez" mais fácil para a diretoria que sucederá a diretoria e a força-tarefa atuais.

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 61

TRABALHANDO COM UM CEO TEMPORÁRIO

Se o conselho de administração estiver demitindo ou forçando a demissão de seu executivo atual, ou se o CEO estiver saindo antes que a busca por um sucessor possa ser concluída, o conselho deve nomear um executivo-chefe temporário. A existência de um líder intermediário dará ao conselho o espaço necessário para uma abordagem mais abrangente da transição, permitindo uma busca mais completa e uma escolha mais criteriosa do sucessor. próximo executivo. Uma urgência desnecessária pode levar a decisões precipitadas que podem prejudicar os interesses de longo prazo da organização.

Além disso, se a organização estiver passando por dificuldades, o conselho pode precisar de uma pausa para se organizar e redirecionar. Ou, se a saída tiver sido particularmente confusa, o conselho pode precisar de um executivo temporário que tenha as habilidades forenses para ajudar a avaliar a situação real. Muitas vezes, uma organização precisa de um líder interino com capacidades bem diferentes das que o conselho pode querer no executivo permanente. Valioso As habilidades de liderança interina podem incluir reviravoltas organizacionais, gerenciamento de crises ou outros conhecimentos específicos para corrigir a situação da organização antes que um sucessor seja trazido a bordo.

Opções executivas temporárias

As organizações recorrem a uma das seguintes abordagens para garantir a cobertura temporária da função de executivo-chefe.

Um *executivo-chefe interino* geralmente é um gerente sênior ou outra pessoa de dentro da empresa que fornece gerenciamento intermediário durante o período de transição. Esse gerente atua durante o tempo necessário para planejar e concluir a busca de executivos e o processo de contratação. Em organizações maiores, o substituto do CEO ou o diretor de operações geralmente é selecionado, retornando à função regular da equipe quando um novo CEO é nomeado. O conselho pode fazer um ajuste salarial temporário em reconhecimento ao fato de o executivo-chefe interino ter assumido responsabilidades adicionais. A nomeação de um executivo interino interno pode ser uma boa opção em situações altamente estáveis, nas quais a ênfase está em cobrir as responsabilidades do CEO durante a transição e a organização tem um candidato adequado para a função temporária.

Um executivo-chefe *interino* geralmente é um executivo experiente de fora da organização que, assim como o executivo-chefe em exercício, oferece liderança intermediária durante o processo de busca e transição. A liderança interina se transformou em uma profissão de pleno direito, com muitas pessoas prestando serviços interinos como uma carreira em tempo integral. Muitos são ex-executivos de organizações sem fins lucrativos que deixaram seus cargos de liderança no meio ou no final de suas carreiras para iniciar práticas de consultoria ou carreiras de bis. Na maioria dos casos, eles têm experiência significativa em gerenciamento. Além disso, como interinos profissionais, muitos buscaram treinamento especial e, por meio de sua experiência, adquiriram habilidades que são valiosas para organizações em transição, incluindo conhecimento em planejamento, gerenciamento de mudanças e recuperação

organizacional.

Assim como o executivo interino, um executivo interino habilitado lida com os assuntos do dia a dia enquanto constrói a plataforma para o sucessor permanente, mas ele também pode ajudar a organização a lidar com questões políticas, de sistema, de pessoal, de liderança ou outras questões de capacidade que, se não forem atendidas, podem desviar as energias e a atenção do novo executivo.

Um *executivo-chefe de transição*, assim como um interino, vem de fora da organização, mas é nomeado por um período prolongado, geralmente de 12 a 24 meses ou mais. O trabalho do executivo-chefe de transição é dar a volta por cima em uma organização com problemas sérios ou realinhar uma organização com baixo desempenho. Essa abordagem não é tão comum quanto a nomeação de um executivo interino ou em exercício, mas pode ser uma boa estratégia nas circunstâncias certas e com o líder certo.

Outras opções para garantir uma liderança de ponte incluem não fazer nenhuma nomeação, presumindo que a equipe possa continuar sem um CEO por um período limitado, talvez com alguma orientação de um membro do conselho; ou criar uma equipe de gerenciamento de funcionários seniores que sejam coletivamente responsáveis por liderar a organização até que um novo CEO entre no quadro.

Funções e responsabilidades básicas de um executivo temporário

O executivo-chefe temporário, seja ele interino, interino ou de transição, oferece liderança e gerenciamento diários e, ao mesmo tempo, preenche a lacuna entre dois executivos permanentes. Mas esse indivíduo também tem tarefas especializadas que são exclusivas de uma transição e estão intimamente ligadas ao trabalho da força-tarefa de transição do conselho ou da busca externa de executivos ou do consultor de transição. Essas tarefas podem incluir uma ou mais das seguintes:

- Trazer foco, clareza e visão de futuro que aumentam a confiança em uma situação que envolve vários graus de ansiedade e confusão
- Trabalhar de forma colaborativa com a força-tarefa de transição e o consultor de transição para realizar uma avaliação organizacional e trabalhar para resolver problemas de legado identificados ou outros desafios críticos
- Gerenciar um esforço de comunicação intensificado relacionado à transição
- Fornecer garantias às partes interessadas mais cautelosas, especialmente aos financiadores
- Potencialmente renovar ou recuperar relacionamentos com partes interessadas que podem ter ficado insatisfeitas ou se afastado durante o mandato do executivo anterior
- Lidar com possíveis deficiências de informação e gerenciamento, especialmente no que se refere a finanças, subsídios, compromissos contratuais e outras obrigações externas ou legais
- Ajudar a implementar mudanças aprovadas pela diretoria que fortalecerão a capacidade da organização
- Preparar a equipe para construir um bom relacionamento com um novo executivo

Tarefa 3: Garantir a continuidade da

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 63

- Ajudar a planejar o anúncio, a orientação e o lançamento do novo executivo
- Conduzir um processo de transferência adequado com o executivo entrante

Definição das funções e responsabilidades de um executivo temporário

Essa tarefa geralmente cabe à força-tarefa de transição ou ao comitê executivo ou de governança (se houver). Começando com o fim em mente, esse grupo deve perguntar primeiro o que deseja e precisa que o executivo temporário ajude a organização a realizar durante o período de transição. O que é fundamental para o sucesso - para a organização e para a transição - nos próximos meses? Em segundo lugar, o conselho deve analisar a descrição do cargo do executivo-chefe atual, considerando questões como estas:

- Quais responsabilidades de trabalho são essenciais para manter os negócios como de costume durante a transição?
- Quais responsabilidades devem ser escaladas?
- Quais responsabilidades, se houver, podem ser mantidas até que o novo executivo permanente seja nomeado?
- Há itens no calendário organizacional, como eventos anuais de arrecadação de fundos ou renovações de subsídios importantes, que influenciarão a função do executivo interino ou em exercício?
- Existem outros problemas ou desafios urgentes que a organização está enfrentando no momento?

A diretoria também deve considerar os problemas herdados que devem ser tratados durante o período de transição. O sistema de informações financeiras precisa ser aprimorado? O sistema de RH está em dia? O conselho de administração precisa de treinamento e desenvolvimento antes de estar realmente pronto para estabelecer uma parceria poderosa com um novo executivo-chefe? Esses tipos de questões podem ser difíceis de resolver sem um executivo permanente no cargo. No entanto, se o conselho e o executivo temporário identificarem esses problemas e começarem a definir soluções durante o período de transição, eles estarão criando uma plataforma de trabalho mais sólida para o novo CEO.

Geralmente, a função do executivo-chefe temporário é focada internamente. A menos que as prioridades da transição determinem o contrário, o trabalho não envolve o envolvimento em atividades externas de alta visibilidade no mesmo grau que se espera de um líder permanente. Mas há poucos absolutos nas transições. O plano de captação de recursos de uma organização, por exemplo, pode exigir que o executivo-chefe desempenhe um papel visível, independentemente de essa pessoa estar em um cargo temporário ou permanente.

Pense duas vezes antes de nomear um membro do conselho como executivo-chefe temporário. Às vezes, um membro do conselho se candidata, ou o conselho procura ativamente envolver um membro do conselho que se acredita ter tempo e interesse para liderar a organização temporariamente. Mas ao considerar o que é necessário em um executivo-chefe temporário

Para que o membro do conselho de administração seja um executivo, o conselho deve ter clareza absoluta sobre as habilidades necessárias para a função temporária e se o membro do conselho em questão atende a esses requisitos. O fato de alguém ter tempo disponível, interesse na função e familiaridade com a organização não significa que o membro do conselho seja qualificado para esse cargo desafiador. Os conselhos de administração geralmente dão muita ênfase ao conhecimento da organização. Sem dúvida, isso pode ser valioso, mas muito mais importante é a experiência executiva do indivíduo em organizações sem fins lucrativos e a capacidade de oferecer liderança flexível em um processo de mudança, incluindo possíveis turbulências políticas e emocionais. Esse é um trabalho para um profissional de liderança - e o profissional de liderança certo.

Qual abordagem a diretoria deve usar?

A resposta a essa pergunta pode depender de dois fatores: a disponibilidade de um candidato interno adequado para assumir a função de interino e a natureza da transição que a organização está enfrentando. O segundo fator não deve ser descartado mesmo que o conselho tenha em mente um candidato interno em potencial. Uma organização estável, com uma equipe de gestão forte e um executivo adjunto qualificado, pode ter as condições ideais para nomear um executivo interino. Por outro lado, se a organização estiver em crise ou enfrentando dificuldades financeiras ou políticas, um candidato externo pode trazer habilidades executivas e de gerenciamento de mudanças que, normalmente, são muito superiores às disponíveis na maioria das organizações. O status e a perspectiva de um executivo externo como alguém de fora podem trazer novos olhos, credibilidade imediata e habilidades para mudar as circunstâncias.

Além disso, essa escolha pode evitar que costumes ou políticas ruins influenciem uma situação de recuperação.

Muitas vezes, os conselhos decidem entre um executivo principal interino e um interino com base na disponibilidade e familiaridade dos candidatos. Uma abordagem melhor é considerar fatores objetivos como os descritos acima e, em seguida, fazer uma escolha com base nas necessidades organizacionais e nos requisitos de habilidades, mesmo que isso signifique realizar uma busca por um executivo interino.

Ao contratar um executivo temporário externo, tenha em mente que o trabalho não é uma mudança de carreira, mas uma posição para alguém especializado em gerenciamento interino. Um executivo interino ou de transição precisa colocar a organização em primeiro lugar e fazer o que é certo para sua saúde atual e futura, sem usar o cargo como uma oportunidade para construir ou aprimorar um perfil público. Além disso, o conjunto de habilidades necessárias durante a transição pode não ser o conjunto de habilidades adequado para liderar a organização a longo prazo.

Governar com um executivo temporário em exercício

O relacionamento do conselho com um executivo-chefe temporário é diferente do que seria com um líder permanente. Durante a transição, o conselho tem uma necessidade maior de informações. Ele também precisa de garantias de que as

Tarefa 3: Garantir a continuidade da

funções essenciais estão sendo desempenhadas, os principais
As questões do legado estão sendo tratadas, e as coisas estão no caminho certo
para uma transferência bem-sucedida para um executivo permanente no futuro.
Assim, o relacionamento entre o conselho e o executivo temporário

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 65

pode envolver um nível mais alto de interação e supervisão por parte da força-tarefa de transição e da diretoria. O truque é não deixar que esse papel mais importante durante a transição se transforme em um papel intrusivo mais tarde com o executivo permanente.

COMO CONTRATAR UM EXECUTIVO INTERINO

Um interino externo pode ser a única opção se a organização não tiver uma pessoa interna adequada para a função de executivo interino. De qualquer forma, essa escolha é quase sempre melhor em situações de recuperação ou circunstâncias voláteis. Um bom

Um executivo interino com experiência anterior como CEO pode estar mais bem equipado para ajudar a preparar a organização para trabalhar de forma mais eficaz com o novo executivo permanente.

A contratação de um executivo-chefe interino externo com habilidades e conhecimentos executivos de alto nível pode ajudar o conselho a superar e enfrentar o conjunto exclusivo de desafios de transição da organização. Além de trazer experiência em liderança de organizações sem fins lucrativos, um executivo interino qualificado pode oferecer serviços de capacitação e facilitação, tais como

- realizar uma análise ou avaliação organizacional que leve a uma maior clareza sobre os pontos fortes, fracos, desafios e oportunidades da organização, os quais exigirão atenção do novo líder permanente
- ajudar o conselho a esclarecer sua visão e as necessidades de liderança presentes e futuras da organização
- modelar o comportamento executivo adequado para a equipe e a diretoria se o executivo que está saindo não for um líder particularmente habilidoso ou eficaz
- Ajudar a organização a se reconciliar com sua história e a aproveitar os pontos fortes, abordando os pontos fracos
- fornecer ao executivo entrante um mentor capacitado e experiente para o processo de transferência

Características do executivo interino certo

Procure as seguintes características:

- *Experiência em gerenciamento, não apenas experiência na área do programa da organização.* A função não é uma oportunidade de treinamento no local de trabalho. Normalmente, o mais Os executivos interinos bem-sucedidos são profissionais em meio ou no final da carreira. Quanto mais difícil for o desafio de transição enfrentado pelo conselho, mais experiência ele desejará em um parceiro executivo interino.
- *Um estilo de liderança que corresponda à dinâmica da transição.* Não use a mesma lente que a diretoria usará para o cargo do executivo permanente. Busque uma correspondência entre a experiência do executivo interino e o desafio e as prioridades da transição.

- *Um estilo orientado para a ação, mas colaborativo, com habilidades auditivas bem desenvolvidas.* Esses líderes podem ajudar a organização a seguir sua agenda de mudanças, mas sempre em estreita colaboração com os demais líderes.

colaboração com o conselho e em consulta com a equipe. O período de interinidade normalmente não é o momento de tomar novas iniciativas ousadas, nem de o executivo interino buscar uma agenda ou visão individual para a organização.

- *Flexibilidade.* As buscas de executivos geralmente levam mais tempo do que o previsto. Os conselhos devem garantir que o executivo-chefe interino esteja disponível além do que pode ser um cronograma otimista.
- *Competência cultural.* Considere a possibilidade de contratar um executivo interino cujo histórico e perfil demográfico reflitam a comunidade que a organização atende. Esse indivíduo pode contribuir com percepções importantes que podem ajudar a promover o sucesso da transição.
- *Uma presença estável e tranquilizadora* durante a transição, que pode ser um período de luto e conflito.
- *Clareza sobre a função do interino* de conduzir a organização durante a transição e se preparar para um sucessor e depois sair. O interino não deve ter interesse no cargo permanente. Transições desafiadoras sempre envolvem um período de descobertas, portanto, o conselho deve ter total confiança no que o interino está lhe dizendo. Não deve haver dúvidas de que as informações podem estar contaminadas pelo interesse do interino no cargo de CEO permanente.

Onde procurar um executivo interino

Muitas comunidades têm redes robustas de consultores de organizações sem fins lucrativos, muitos dos quais são ex-executivos-chefes de organizações sem fins lucrativos. Essa rede é um recurso valioso para encontrar um executivo interino. Bons lugares para começar a procurar são a United Way local, a comunidade e outras fundações, organizações de apoio à gestão de organizações sem fins lucrativos, a associação de doadores em sua área e programas de graduação sem fins lucrativos em faculdades da região. Outros recursos excelentes são associações estaduais de organizações sem fins lucrativos e grupos de afinidade nas áreas de programas da organização. Alguns exemplos são as associações de provedores comunitários de saúde mental, associações regionais de artes e associações de educação ambiental. Consulte o site do National Council of Nonprofits para obter uma lista de associações estaduais sem fins lucrativos (councilofnonprofits.org). A Alliance for Nonprofit Management, uma associação nacional de consultores individuais e organizações de assistência gerencial no setor sem fins lucrativos, tem um diretório on-line de membros, muitos dos quais prestam consultoria de transição executiva ou atuam como executivos interinos (allianceonline.site-ym.com/search/). O LinkedIn (LinkedIn.com) tem grupos de afinidade para líderes interinos, profissionais sem fins lucrativos e consultores. Postar uma pergunta em um ou mais desses grupos quase invariavelmente resultará em uma rica combinação de respostas, recomendações e conexões.

Anúncio de emprego

Se uma organização estiver contratando um interino, ela precisará desenvolver um anúncio de emprego, normalmente um documento de uma página que abrange o

seguinte:

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 67

- Descrição da organização
- Breve descrição da função do executivo interino
- Prioridades ou tarefas especiais para o período intermediário
- Duração do compromisso
- Onde obter informações adicionais (geralmente o site da organização)
- Como se inscrever

Triagem e entrevista de candidatos

Esse processo não é muito diferente do processo que o conselho pode usar para contratar um executivo-chefe permanente, embora possa ser mais rápido. As semelhanças incluem uma análise cuidadosa do currículo e entrevistas para avaliar a experiência dos candidatos em relação às necessidades identificadas. A verificação cuidadosa das referências dos candidatos não deve ser negligenciada.

Ao procurar um executivo interino, a capacidade do candidato de liderar a organização em um momento dinâmico é mais importante do que a experiência na área de missão da organização sem fins lucrativos. Embora seja ótimo ter as duas coisas, o foco deve ser em candidatos que possam conduzir a organização durante a transição, ajudar a diretoria a lidar com questões de legado e oferecer liderança experiente e uma mão firme para lidar com a situação específica da organização sem fins lucrativos.

Diretrizes para a contratação de um executivo interino

- *Meio período vs. período integral.* Muitos executivos de transição, especialmente aqueles envolvidos com a organização em um período prolongado de recuperação ou transformação, trabalham em tempo integral. No entanto, a maioria é contratada por um período mais curto para oferecer liderança intermediária durante a busca e trabalha em tempo parcial, geralmente entre 8 e 32 horas por semana, sendo a média de 20 a 24 horas por semana. Em geral, eles se dedicam a uma gama mais restrita de atividades; muitas vezes são consultores que precisam de algum tempo para manter outros projetos; e, como prestadores de serviços independentes, não recebem férias e feriados.
- *Taxa por hora versus taxa fixa.* As práticas de cobrança variam entre os interinos. Alguns trabalham estritamente por hora, mas outros preferem contratar um valor fixo em dólares mensalmente (ou semanalmente) e concordam em fornecer um número mínimo de horas para esse valor.
- *Empregado vs. contratado independente.* A maioria dos executivos interinos trabalha como prestadores de serviços independentes que não recebem salário ou benefícios. Sua renda é informada no Formulário 1099 do IRS, não no W-2, e nenhum imposto é retido. Algumas organizações sem fins lucrativos, por causa de suas circunstâncias legais ou requisitos de seguro, acharam aconselhável ou necessário colocar o executivo interino na folha de pagamento como funcionário temporário. Seu conselho deve consultar o advogado e o profissional de seguros para determinar o que é melhor para a organização.

- *Duração da designação.* O mandato de um interino geralmente dura o tempo necessário para planejar e executar a busca média de executivos e para concluir a integração. Quatro a seis meses é uma boa regra geral. Mas alguns

As circunstâncias podem exigir um compromisso mais curto ou mais longo. Uma situação de reviravolta, por exemplo, geralmente requer mais tempo. Seja o mais claro possível sobre o cronograma antes de selecionar e assinar um contrato com um executivo interino. Inclua uma contingência para encerrar a designação antecipadamente se a busca for concluída rapidamente ou para estendê-la se você precisar de mais tempo para desenvolver um grupo adequado de candidatos.

- *Contratos e planos de trabalho.* O contrato pode ser uma simples carta de acordo, juntamente com um plano de trabalho detalhado (consulte o Kit de ferramentas de transição na página 144 para obter um exemplo). O plano de trabalho, que define as prioridades para o período intermediário, é o coração e a alma do contrato. Ele deve esclarecer o trabalho que precisa ser feito, as expectativas de quem faz o quê, o mecanismo de relatório e quaisquer contingências necessárias.

O EXECUTIVO QUE ESTÁ SAINDO DEVE TER UMA FUNÇÃO CONTÍNUA?

Normalmente, é melhor para um executivo-chefe que está deixando o cargo fazer uma pausa limpa depois de passar o cargo para um sucessor. Mas, às vezes, esse indivíduo pode ser uma presença bem-vinda e um colaborador contínuo e valioso. As opções podem incluir um emprego em tempo integral ou parcial na organização, um compromisso de curto prazo para ajudar na transição, ou uma designação de longo prazo para liderar uma nova iniciativa ou conduzir um projeto específico. Qualquer que seja o relacionamento, ele deve ser tratado com cautela. O controle deve estar firmemente nas mãos do sucessor, que não deve se sentir sobrecarregado ou limitado pela presença do ex-CEO.

O sucesso geralmente se resume a uma questão de química - o relacionamento entre os dois executivos e suas atitudes, especialmente a atitude e o temperamento do executivo que está saindo. Aqui estão alguns conselhos para fazer com que esses acordos funcionem:

- *Verifique sua motivação.* Não contrate o CEO que está deixando a empresa porque você precisa do conforto de ter alguém esperando nos bastidores, caso o novo executivo não seja o mais adequado. Permita que o executivo que está saindo se afaste em vez de lançar uma sombra sobre o sucessor.
- *Deixe o novo executivo decidir.* A força-tarefa de transição ou o conselho pode compartilhar sua perspectiva sobre por que um relacionamento contínuo pode ser valioso. Mas a decisão - e os termos do acordo com o executivo que está deixando o cargo - pertence ao sucessor. Deixe que esse acordo surja naturalmente durante as discussões em estágio final com os candidatos finais e as negociações de emprego com o novo executivo. Não force isso fazendo um contrato com o executivo que está deixando o cargo e depois esperando que o sucessor aceite esse acordo.
- *Não faça do ex-executivo um consultor indesejável.* Quase sempre, o novo executivo enfrenta uma curva de aprendizado íngreme, e a "assistência" do ex-executivo pode ser um obstáculo. A assistência do novo executivo pode ser útil, mas também pode ser uma perda

Tarefa 3: Garantir a continuidade da
de tempo indesejada. Ofereça a assistência, mas deixe que o novo executivo
tome a iniciativa e determine se e como usá-la.

- *Estabeleça reuniões frequentes para ter certeza de que o acordo está sendo cumprido.* As conversas devem ser entre os dois executivos, iniciadas pelo novo CEO. Se o acordo não estiver funcionando, o ex-executivo deve estar preparado para ir embora.
- *Exigir que o executivo que está saindo tire uma licença primeiro.* Um executivo que está deixando o cargo e assumindo uma função de liderança na equipe deve tirar uma licença prolongada primeiro. Um mínimo de 60 dias dará ao novo executivo tempo para se estabelecer e começar a formar alianças pessoais e relacionamentos de liderança com a equipe e os membros do conselho.
- *Estabelecer locais de trabalho fora do local.* Às vezes, o sucesso do acordo pode ser influenciado pelo local da designação. Em termos simples, a presença diária do executivo que está saindo pode ser prejudicial. Em um grau Em um caso ou outro, o fato de ter o ex-CEO no escritório pode ofuscar o novo executivo.
- *Não deixe que o ex-executivo se torne um intermediário ou defensor.* Em toda gestão de um novo CEO, haverá um momento em que alguém ficará desapontado, talvez até desencantado. Se os membros da equipe recorrerem ao ex-executivo por causa do poder que ele detém na organização ou por sua influência sobre os membros do conselho, é responsabilidade do conselho pôr um fim a isso.
- *Não coloque o ex-executivo no conselho de administração, pelo menos não imediatamente.* Às vezes, por respeito ou pelo desejo de proteger as apostas com um novo CEO, os executivos que estão saindo são convidados a fazer parte do conselho. Isso quase sempre é uma má ideia. Espere pelo menos um ano antes de pedir que o ex-executivo entre para o conselho.

ACORDOS E PAGAMENTOS

Em algumas situações, uma organização oferece um acordo de saída a um executivo que está saindo, possivelmente com algum prêmio ou pagamento monetário. Um acordo de saída não é um acordo de separação ou rescisão. Este último geralmente está vinculado a uma separação involuntária e envolve algum pagamento em troca da concordância em não processar a organização ou falar depreciativamente sobre ela. Em vez disso, um acordo de saída está vinculado a uma separação voluntária.

O tipo mais comum de acordos de saída envolve o pagamento de serviços pós-transição, como os descritos acima. Normalmente, esses acordos são motivados pelo reconhecimento do conselho pelas contribuições do executivo que está deixando a empresa. O pagamento pode ser puramente honorífico ou, em alguns casos, pode ser uma tentativa da diretoria de compensar o executivo por um salário que estava bem abaixo da taxa de mercado nos primeiros anos ou por contribuições para a aposentadoria que não estavam à altura.

Embora tecnicamente não seja um acordo de saída, outro acordo cada vez mais comum é um *incentivo de retenção*, que é um incentivo financeiro para permanecer no cargo por mais algum tempo. A diretoria pode querer motivar o executivo que

está saindo

para ficar além da data proposta para a aposentadoria porque ainda não foi nomeado um sucessor. Ou talvez a diretoria queira que o executivo permaneça até uma data de marco específica ou que acompanhe a organização durante um projeto ou transição.

Qualquer acordo financeiro com um executivo que está deixando o cargo deve ser abordado com um alto grau de cautela devido aos riscos envolvidos. Em primeiro lugar, a menos que seja construído adequadamente, o acordo pode entrar em conflito com a proibição do IRS contra a posse privada para grupos isentos de impostos. Em segundo lugar, existem leis que regem a separação de funcionários mais velhos, especialmente a Age Discrimination in Employment Act de 1967 e a Older Workers Benefit Protection Act de 1990. Oferecer um incentivo financeiro poderia ser visto como

tentar facilitar a saída de um funcionário mais antigo. Por esses motivos, a diretoria deve consultar o consultor jurídico e o auditor da organização antes de firmar esse tipo de acordo, especialmente um que envolva um pagamento honorífico ou de recuperação que pode não ser uma contrapartida pelos serviços prestados. Além dos riscos legais, há também o risco político de que esses acordos possam incomodar os doadores e outras partes interessadas.

PLANO DE AÇÃO PARA A DIRETORIA

- ✓ Reconhecer a importância da continuidade da liderança e evitar a rotatividade no cargo de presidente do conselho ao mesmo tempo em que ocorre a transição do executivo principal.
- ✓ Entenda a função do líder em transição. Se o executivo que está deixando a empresa permanecerá no local durante a transição, esteja preparado para envolvê-lo no processo, conforme apropriado.
- ✓ Adote o caminho mais elevado ao demitir o atual executivo-chefe.
- ✓ Compreender a necessidade de nomear um CEO temporário para preencher qualquer lacuna na função de CEO e entender a natureza dupla da função do executivo temporário.
- ✓ Reconhecer que uma das principais responsabilidades do líder em transição é preparar a organização para trabalhar de forma eficaz com o sucessor.
- ✓ Aborde com cautela qualquer noção de que o executivo que está saindo tenha uma função contínua na organização para evitar sobrecarregar o sucessor com uma presença indesejada.

Tarefa 3: Garantir a continuidade da

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 71

Intencionalmente em branco

CAPÍTULO 4

TAREFA 4: GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES E GARANTIR UM ENCERRAMENTO POSITIVO

O que é abordado neste capítulo

- Três estágios de comunicação em uma transição executiva
- Gerenciar o anúncio de partida
- Apresentando o novo executivo-chefe
- Elementos do plano de comunicação e principais materiais.

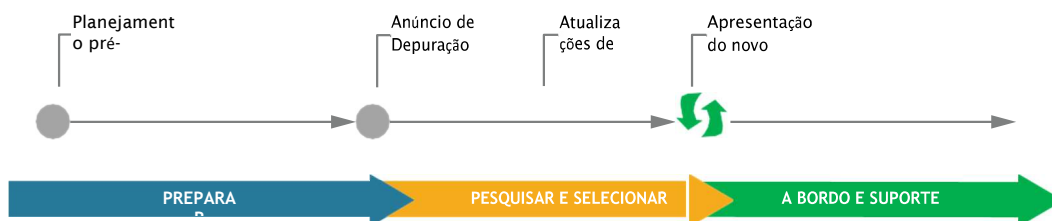
Boas comunicações são um ingrediente essencial para uma transição bem-sucedida. As principais partes interessadas de uma organização - os principais doadores, os principais financiadores e os parceiros de colaboração - vão querer saber sobre a transição com antecedência. Eles também vão querer ouvir diretamente da organização. Permitir que essas partes interessadas tomem conhecimento da saída por meio de boatos pode representar riscos desnecessários para relacionamentos importantes. Da mesma forma, a maneira como o conselho lida com a comunicação com a equipe durante a transição pode inspirar confiança ou deixar as pessoas abaladas. Por fim, uma atenção cuidadosa ao anunciar a nomeação e apresentar o novo CEO à organização e à sua comunidade contribuirá muito para que o executivo tenha um ótimo começo.

As comunicações sobre a transição de um executivo-chefe têm três estágios:

1. *Planejamento antes da partida.* Discussões nos bastidores para planejar a transição e preparar o anúncio de partida
2. *Anúncio da saída e atualizações do progresso.* O anúncio da saída do executivo atual para as partes interessadas internas e externas, seguido de comunicações regulares para manter todos informados sobre o progresso da transição
3. *Apresentação do novo executivo.* Um conjunto de comunicações para dar as boas-vindas e apresentar publicamente o novo líder à organização e à comunidade

A Figura 5 descreve onde os estágios de comunicação normalmente se enquadram no cronograma de transição.

Figura 5. Comunicações e cronograma de transição



PLANEJAMENTO PRÉ-PARTIDA

O processo de comunicação começa com o planejamento nos bastidores antes do anúncio da saída. Normalmente, os envolvidos no planejamento incluem o executivo-chefe que está deixando a empresa; os diretores do conselho ou o comitê executivo, se houver; e a força-tarefa de transição do conselho, se já houver uma. A maioria dos conselhos de administração também busca aconselhamento e consentimento de todo o conselho. A duração dessa fase de planejamento varia. Ela pode abranger vários meses no caso da aposentadoria planejada de um líder bem-sucedido e de longa data. Se a transição for precipitada pela morte do titular ou por uma saída imediata, ela pode durar apenas algumas horas.

Enquanto a equipe planeja, considere três elementos de comunicação:

1. *Público.* Quais públicos devem saber sobre a saída? Na maioria das transições de executivos, os públicos incluem a equipe, parceiros de colaboração, partes interessadas próximas (como financiadores ou ex-alunos), membros (em uma associação) e a comunidade (o público).
2. *Mensagens.* Quais são as mensagens gerais sobre a transição e como elas serão personalizadas? As mensagens variam de acordo com o relacionamento do público-alvo com a organização, o que se traduz em um nível de preocupação com a transição. Por exemplo, as comunicações com a equipe (partes interessadas de alta preocupação) podem ser detalhadas e íntimas, talvez até em tom familiar. enquanto a mensagem para o público (partes interessadas de baixa preocupação) pode ser calorosa, mas concisa e informativa.
3. *Veículos.* Como as mensagens serão transmitidas? As opções variam de atividades altamente personalizadas, como uma reunião presencial com uma parte interessada importante, a atividades altamente impessoais, como um comunicado à mídia, com muitas ferramentas intermediárias. O veículo de comunicação deve corresponder o mais próximo possível à participação do público específico no resultado da transição. Considere também se o veículo deve ser uma troca bidirecional ou uma mensagem unidirecional. A comunicação com a equipe pode incluir uma entrega pessoal com um convite para fazer perguntas ou compartilhar opiniões (comunicação bidirecional). Por outro lado, a comunicação com o público pode envolver um comunicado à imprensa, o site da organização ou a mídia social (principalmente unidirecional).

Para obter uma planilha para ajudar a planejar o anúncio de partida, consulte o Transition Toolkit (Kit de ferramentas de transição), página 147.

O ANÚNCIO DE PARTIDA

As circunstâncias da saída do CEO influenciarão muito o conteúdo, o momento e a logística do anúncio. Entre os fatores cruciais estão o tempo de antecedência disponível para planejar a transição e se a saída é planejada ou abrupta. Os cenários a

Tarefa 4: Gerenciar as comunicações e garantir um
seguir ilustram como as circunstâncias da saída afetam o anúncio.

Transições planejadas com 18 meses ou mais de antecedência. Os prazos longos oferecem mais oportunidades para preparar a organização para a transição. Mas também apresentam um desafio de comunicação para o conselho de administração, que precisará decidir se deve deixar o anúncio para mais tarde ou usar uma técnica de divulgação suave em vez de um anúncio rígido. A divulgação suave geralmente assume a forma de mensagens pessoais do executivo que está deixando a empresa. As conversas com os principais acionistas podem soar mais ou menos assim:

Ainda não estamos prontos para anunciar isso ao público, mas quero que você esteja entre os primeiros a saber que estou planejando me aposentar em alguns anos. Não vou a lugar nenhum tão cedo, mas o conselho e eu estamos nos adiantando no planejamento da transição. E eu não queria que vocês soubessem disso por meio de boatos.

Transições planejadas que envolvem de 6 a 12 meses de tempo de espera. Esse cenário coloca o conselho de administração mais diretamente no território do anúncio rígido. Nessas circunstâncias, o anúncio deve incluir alguma referência à próxima busca de executivos. Se a busca e a saída não estiverem sendo anunciadas simultaneamente, a declaração deve mencionar que o conselho está formando uma força-tarefa de transição e que os detalhes da próxima busca serão fornecidos em breve.

Transições que envolvem a demissão do executivo-chefe em exercício. Se o conselho de administração estiver demitindo o executivo por motivos de desempenho e a decisão não tiver sido tomada por circunstâncias que exijam a demissão imediata, o conselho provavelmente terá algum tempo para colocar seus planos em prática antes de anunciar a saída. O tom do anúncio da saída deve ser o mais positivo possível. Mesmo que os membros do conselho tenham ressentimentos em relação ao executivo que está saindo, permitir que esses sentimentos influenciem as declarações do conselho fará com que ele pareça mesquinho. Mas se parecer que a saída envolve um fracasso por parte do conselho, seja ele grande ou pequeno, as partes interessadas, sem dúvida, buscarão garantias de que esse tipo de fracasso não se repetirá.

Se isso acontecer, o conselho precisará fornecer essas garantias na forma de comunicações privadas em vez de declarações públicas. O anúncio da saída deve incluir uma declaração sobre a nomeação de um executivo-chefe interino ou interino, ou um aviso de que esse anúncio será feito em breve.

Transições com pouco ou nenhum tempo de espera. Assim como as transições que envolvem rescisões, o anúncio de uma saída abrupta deve ser positivo e, se possível, incluir uma declaração sobre a nomeação de um executivo-chefe temporário.

Transições que envolvem a morte do executivo em exercício. Obviamente, o anúncio inicial nesse cenário deve se concentrar nas condolências à família e no reconhecimento das realizações do executivo. Qualquer menção ao trabalho de planejamento ou à busca de um sucessor deve ser deixada para depois. O anúncio interno deve incluir alguma declaração sobre quem está atuando como executivo interino ou interino. A morte de um executivo-chefe é uma das muitas razões pelas quais *todo*

Tarefa 4: Gerenciar as comunicações e garantir um conselho de administração de uma organização sem fins lucrativos deve ter uma política de sucessão do executivo-chefe e um plano de backup para o executivo.⁸

8 Para obter modelos desses dois documentos, acesse dontebe.com/succession-guide.

Sequência de anúncio de partida

Em transições planejadas, o processo de anúncio segue a seguinte sequência: (1) equipe de gerência sênior; (2) funcionários; (3) principais partes interessadas; e (4) público. Geralmente, esses eventos acontecem em rápida sucessão, todos no mesmo dia e, normalmente, em um período de poucas horas.

Atualizações de progresso

No início da transição, os líderes do conselho e da força-tarefa de transição devem manter esses grupos informados, com diferentes níveis de detalhes, sobre o andamento da busca pelo novo executivo principal. Atualizações regulares para a gerência sênior e para a equipe são as mais importantes, enquanto as partes interessadas e o público geralmente precisam apenas de anúncios de marcos - por exemplo, quando a força-tarefa de transição tiver definido um cronograma para a busca e quando o novo executivo-chefe tiver aceitado o cargo. Reconheça que a ausência de comunicações oportunas do conselho de administração pode criar um vácuo de informações em que rumores e fofocas prejudiciais à moral certamente se espalharão, especialmente se a transição envolver alguma controvérsia.

De todos os grupos, os membros da equipe de gerência sênior provavelmente são os que mais têm a ganhar com a transição - profissional e pessoalmente - e provavelmente se sentirão mais vulneráveis. Como eles têm as relações de trabalho mais íntimas com o CEO, o CEO geralmente informa a equipe sobre os planos de saída. Em situações de rescisão, esse dever geralmente recai sobre o presidente do conselho ou, se o presidente do conselho não estiver disponível, sobre outro membro do conselho designado, como o presidente da força-tarefa de transição.

Em seguida, o conselho de administração deve garantir a estabilidade e a calma entre os funcionários, um dos grupos de acionistas mais importantes da organização. A saída do executivo-chefe, seja ele querido ou controverso, pode deixar a organização um pouco desorientada. Por esse motivo, é de vital importância que um membro do conselho - de preferência o presidente do conselho ou o presidente da força-tarefa de transição - faça um anúncio conjunto para a equipe com o executivo que está saindo (se o executivo estiver saindo em boas condições). O ideal é que os líderes do conselho estejam disponíveis ou acessíveis para responder a perguntas e discutir os planos da organização para a transição, bem como questões como o papel que a equipe pode desempenhar durante o processo de transição.

Se a saída envolver alguma controvérsia ou se o executivo-chefe tiver sido demitido, vários membros do conselho poderão participar do anúncio da saída e, em seguida, realizar reuniões individuais de acompanhamento com os membros da equipe de gestão e outros funcionários importantes. As saídas abruptas são perturbadoras e potencialmente desestabilizadoras. Normalmente, é preciso mais de uma sessão com a equipe para ajudar a acalmar os ânimos.

O conselho deve ter dois conceitos em mente ao ponderar a melhor forma de se comunicar com a equipe: empatia e segurança. Mostrar *empatia* permite que as

Tarefa 4: Gerenciar as comunicações e garantir um
pessoas expressem suas preocupações sobre a transição, façam perguntas e
dialoguem com a liderança do conselho ou com os representantes da força-tarefa de
transição. A *garantia* do conselho dá à equipe

Os membros do conselho devem ter um plano de jogo sólido para a transição e clareza sobre o que se espera deles durante as próximas semanas e meses. Se houver alguma dúvida sobre a estabilidade da organização, o conselho deve comunicar como está lidando com os principais problemas e vulnerabilidades e compartilhar o cronograma para resolvê-los.

As principais partes interessadas, como os principais financiadores, doadores de primeira linha, parceiros de coalizão e fontes de referência importantes, geralmente são informadas pessoalmente. Muitas vezes, a notícia é dada em uma ligação telefônica do executivo que está deixando o cargo ou em um e-mail personalizado enviado com a carta de anúncio oficial do presidente do conselho.

O processo de anúncio de saída termina com uma comunicação com a comunidade ou com o público em geral. Vários veículos podem ser usados, incluindo comunicados à mídia, uma declaração no site da organização e publicações nas mídias sociais.

COMO UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS CUIDOU DE UM ANÚNCIO DE SAÍDA

A Midwest Community Services é uma grande organização de serviços humanos com vários programas e uma cultura interna muito atenciosa. Quando o executivo-chefe, que dirigiu a organização sem fins lucrativos por quase 30 anos, disse ao conselho que estava saindo, o conselho reconheceu que sua saída teria um grande impacto emocional. Afinal de contas, esse era o único executivo-chefe que a maioria dos membros da equipe havia conhecido. Portanto, antes do anúncio, a força-tarefa de transição desenvolveu um informativo que explicava o plano de transição, o cronograma e outros detalhes. Como parte do anúncio, a diretoria também organizou reuniões com a equipe para oferecer tempo para perguntas e respostas. Essas reuniões foram facilitadas pelos chefes de divisão, que fizeram parte do processo de planejamento da transição, e por um representante da diretoria da força-tarefa de transição.

Como o conselho demonstrou empatia e deu garantias, houve uma rotatividade mínima de funcionários durante a transição, embora o mercado de trabalho fosse altamente competitivo na época. Muitos membros da equipe comentaram que não só se sentiram

Eventos comemorativos

Os eventos que comemoram a saída do executivo podem fazer parte da estratégia de comunicação. Recepções, churrascos e outras ocasiões festivas ajudam as partes interessadas a processar seus sentimentos em relação a essa importante mudança. Esses eventos também podem enviar sinais importantes à comunidade e aos principais grupos de interesse de que tudo está bem, garantindo que essa é uma transição positiva para a organização. Como observou um executivo de longa data, ninguém faz um brinde a um executivo que se envolveu em um escândalo ou que está sendo expulso da organização.

Tarefa 4: Gerenciar as comunicações e garantir um

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 77

APRESENTAÇÃO DO NOVO EXECUTIVO

A apresentação do novo executivo deve ser cuidadosamente pensada, com veículos individuais adaptados à equipe, à comunidade de partes interessadas e à comunidade em geral.

grande. Embora você naturalmente escreva uma carta de apresentação para as partes interessadas e emita um comunicado à mídia, uma apresentação adequada também envolve reuniões de grupo, reuniões presenciais, etc.

reuniões e eventos sociais. Por exemplo, o presidente do conselho e o executivo que está deixando o cargo (se estiver saindo em boas condições) podem convocar uma reunião com toda a equipe para apresentar o sucessor.

Os principais interessados podem se encontrar com o novo executivo em recepções ou cafés. Para os principais acionistas, como financiadores, grandes doadores e principais parceiros de colaboração, é altamente recomendável realizar reuniões individuais face a face.

Muitas dessas reuniões serão organizadas pelo executivo que está deixando a empresa, mas contarão com a presença do executivo que está saindo e do que está entrando. As partes interessadas e os líderes comunitários apreciam esse esforço de ambos os CEOs para alcançar aqueles que são importantes para a empresa.

a organização, ou pelo menos ouvir as notícias do atual CEO. O endosso implícito do novo executivo inspira confiança.

PLANO E MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO

Para ambos os anúncios - da saída e da nomeação do sucessor - a organização precisa de um plano com os materiais de apoio necessários. Você pode obter uma boa vantagem inicial no processo de comunicação se tiver listas e documentos importantes preparados com antecedência, mesmo antes da transição.

O plano de comunicação pode ser tão simples quanto um esboço de meia página com as principais ações de comunicação, os públicos que a organização precisa atingir e quem é o responsável e as datas previstas para cada ação. O plano também deve definir claramente quem está autorizado a falar em nome da organização. Essas informações precisam ser comunicadas à equipe, especialmente àqueles que atendem os telefones, para que as chamadas possam ser encaminhadas à pessoa certa.

Os materiais de suporte às comunicações incluem as seguintes peças:

- *Cartas do presidente do conselho.* Na carta de saída, o presidente do conselho resume as realizações do executivo, descreve brevemente a busca por um sucessor e conclui com votos de felicidades para o executivo que está saindo. Da mesma forma, a carta de anúncio de nomeação descreve, em um nível elevado, a adequação desse executivo às necessidades de liderança da organização e conclui com uma declaração otimista sobre o futuro. A carta de saída pode ser complementada, em alguns casos, com uma carta ou mensagem do executivo que está saindo - por exemplo, uma nota de

Tarefa 4: Gerenciar as comunicações e garantir um apresentação calorosa para os acionistas com os quais o executivo que está saindo tem laços estreitos.

- *Pontos de discussão.* Esse documento de uma página ajuda a garantir que todos os envolvidos no processo de comunicação tenham clareza sobre os pontos principais e permaneçam no mesmo nível.

mensagem. Os pontos de discussão são uma ideia particularmente boa em situações que envolvem uma saída complicada, inclusive aquelas que podem envolver repercussões legais se alguém sair do roteiro.

- *Conteúdo para a Web e mídias sociais.* Normalmente, a organização publicará o comunicado à imprensa em seu site, juntamente com o texto da carta de anúncio do presidente do conselho. Trechos e links para os documentos completos podem ser publicados nas mídias sociais.
- *Comunicado à mídia.* Um comunicado eletrônico é enviado para os principais veículos de notícias da comunidade, bem como para associações comerciais e profissionais relacionadas.

A diretoria deve estar preparada com uma breve declaração biográfica sobre o novo executivo, juntamente com uma fotografia profissional.

Listas de partes interessadas

A lista de contatos para comunicações sobre saídas e transições de executivos pode ser enorme, com muitos nomes, grupos e categorias incluídos. Ao organizar e priorizar os principais contatos, agrupe as partes interessadas de acordo com as ações que o conselho tomará para comunicar-se com elas. Algumas pessoas precisarão de uma ligação telefônica pessoal, enquanto outras simplesmente precisarão de uma cópia personalizada da carta da diretoria.

- *Ligações telefônicas pessoais.* Normalmente, essa lista é curta e inclui os acionistas mais importantes da organização. O executivo-chefe que está saindo pode fazer essas ligações se estiver saindo em boas condições. Se o executivo-chefe já tiver saído, ou se tiver havido um final confuso, cada ligação deve ser feita pelo presidente do conselho, presidente da força-tarefa de transição ou outro membro da diretoria que tenha um relacionamento próximo com o interessado em questão.
- *Reuniões pessoais.* Às vezes, um grupo muito pequeno de participantes próximos merece um tratamento especial, como uma reunião com o executivo que está deixando o cargo antes do anúncio da saída, seguida de uma reunião com o novo executivo após a nomeação. Esse grupo pode incluir os principais doadores individuais e os principais financiadores, como os diretores de programas das principais fundações. O novo executivo deve entrar em contato com essas partes interessadas assim que possível após assumir o cargo. Em alguns casos, essas comunicações podem ser feitas por meio de ligações telefônicas.
- *Comunicações pessoais.* Esse grupo de stakeholders receberá e-mails ou cartas pessoais do executivo que está deixando o cargo ou do presidente do conselho. Como mencionado acima, alguns desses contatos podem receber uma nota pessoal do executivo que está deixando o cargo como uma cobertura para a carta do presidente.
- *Comunicações em grupo.* Essa lista geralmente inclui categorias de indivíduos - por exemplo, membros da comunidade e clientes - que serão informados

Tarefa 4: Gerenciar as comunicações e garantir um
por meio de boletim informativo, site, mídia social ou outros meios de
transmissão da organização.

- *Mídia.* Esse grupo de veículos de mídia receberá comunicados de imprensa.

PLANO DE AÇÃO PARA A DIRETORIA

- ✓ Reconhecer a importância de uma boa comunicação durante todo o processo de transição. Desde o anúncio da saída até a introdução de o novo executivo, com atualizações de progresso ao longo do caminho, todos são ingredientes essenciais para uma transição bem-sucedida.
- ✓ Entenda que uma boa comunicação envolve ser proativo, controlando a mensagem, o momento e o próprio processo de comunicação.
- ✓ Evite os riscos de criar um vácuo de informações, o que pode acabar impedindo uma busca ou até mesmo envenenando as águas do que deveria ser uma busca e uma transição bem-sucedidas.
- ✓ Esteja preparado com um plano e materiais para anunciar a saída do executivo atual.
- ✓ Certifique-se de que uma lista das principais partes interessadas seja desenvolvida para que o novo executivo possa contatá-las logo após o início do trabalho.
- ✓ Saiba que as ações às vezes falam mais alto do que as palavras e considere a possibilidade de realizar um ou mais eventos comemorativos apropriados para o executivo que está saindo.

CAPÍTULO 5

TAREFA 5: PROCURAR, SELECIONAR E CONTRATAR O NOVO DIRETOR EXECUTIVO

O que é abordado neste capítulo

- Lançamento da busca de executivos
- Estratégias e táticas para recrutar um grupo diversificado de candidatos
- Diretrizes de triagem e entrevista
- O acordo de trabalho com o novo executivo

Antes de iniciar a busca de executivos, o conselho e a força-tarefa de transição devem ter realizado duas coisas. Primeiro, eles devem ter uma compreensão clara de

as demandas de liderança atuais e futuras do cargo. Em segundo lugar, eles devem ter algumas percepções sobre como essas demandas influenciarão a combinação de habilidades, experiência e atributos de liderança que a organização deve buscar. A preparação cuidadosa para a busca, por meio da participação nas atividades recomendadas na Tarefa 2, dará ao conselho as informações e os insights necessários para avançar na busca e seleção.

PREPARAR OS MATERIAIS E O PLANO DE PESQUISA

Para iniciar a busca, a força-tarefa de transição (ou seu consultor) desenvolve materiais de apoio que incluem um perfil detalhado do cargo, um anúncio de emprego de uma página, um plano de remuneração (ou pelo menos um número de salário recém-pesquisado), um plano de busca e um orçamento para o processo de busca e seleção.

Perfil da posição

Esse documento de três a cinco páginas é um prospecto detalhado que abrange todas as informações essenciais sobre a organização e o cargo. Embora o perfil contenha informações que estão incluídas em qualquer descrição típica de cargo, como responsabilidades e estrutura de reporte, ele vai além disso para mostrar uma imagem da oportunidade de liderança. (Consulte o Transition Toolkit (Kit de ferramentas de transição), página 140, para obter um exemplo).

O perfil do cargo tem várias finalidades. É um documento de origem para o anúncio de cargo mais condensado, de uma página, discutido na próxima seção.

Também é uma ferramenta para apoiar discussões mais aprofundadas com candidatos interessados. Talvez o mais importante

É importante que o processo de elaboração e revisão do perfil garanta que a diretoria tenha chegado a um acordo interno sobre quatro questões críticas:

- A natureza do trabalho
- O tipo de líder que a diretoria deseja contratar
- As funções e responsabilidades do novo executivo
- As expectativas da diretoria em relação ao novo executivo, tanto a longo prazo quanto no primeiro ano de trabalho

Ao gerar o perfil do cargo, a diretoria e a força-tarefa de transição devem chegar a um acordo sobre esses fatores-chave. Caso contrário, a diretoria deve adiar a busca e continuar as discussões até que haja um alinhamento.

O perfil deve ser projetado para gerar entusiasmo e interesse pelo cargo. Um dos elementos mais importantes, na verdade, é a seção que descreve a oportunidade de liderança. O que a diretoria deseja que o novo executivo realize? Quais são os novos horizontes a serem explorados ou conquistados? Essa parte do perfil é a que tem maior probabilidade de captar o interesse dos candidatos - pelo menos dos líderes qualificados e de alto desempenho que a diretoria deseja.

Inclua o seguinte conteúdo básico:

- Vários parágrafos sobre a história da organização, sua situação atual e seus programas, equipe, governança e finanças
- Uma descrição da oportunidade de liderança para o novo CEO
- As expectativas da diretoria para o novo executivo no estágio inicial - as prioridades de alto nível para o primeiro ano do mandato do executivo, aproximadamente
- Uma breve descrição do local, especialmente se a vaga estiver sendo comercializada nacionalmente ou fora da localidade da organização
- Uma lista de atributos e qualificações dos candidatos, recentemente atualizada pelo conselho por meio de seu planejamento para mudança de liderança (consulte a página 44)
- Informações sobre como se candidatar, incluindo materiais necessários, como currículo e carta de interesse com expectativas salariais

Anúncio de emprego

Esse pequeno documento, idealmente de uma página, é usado para divulgar a vaga por meio de recrutamento, e-mail, publicações no site da organização e outros meios. Ele contém informações extraídas do perfil completo do cargo. (Para obter um exemplo, consulte o Transition Toolkit (Kit de ferramentas de transição), página 142).

Plano de remuneração

O plano de remuneração articula a faixa salarial e os benefícios aprovados pela diretoria para o cargo. Ele pode ser simples, com apenas um parágrafo. O ponto importante não são os números, mas a substância por trás deles. O plano deve ser o produto de uma discussão focada e bem informada, na qual o conselho tenha definido a faixa salarial do executivo-chefe.

A remuneração considera o mercado de trabalho da organização e os salários pagos por organizações comparáveis para cargos comparáveis. Em outras palavras, a discussão sobre a remuneração é feita de fora para dentro, em vez de começar apenas com o que a organização estava pagando ao executivo que estava saindo ou com o que o conselho de administração poderia ter previsto no orçamento para este ano.

Em minha experiência com mais de 100 transições, a maioria dessas organizações não acompanhou o ritmo do mercado, com uma remuneração executiva que muitas vezes era

US\$ 10.000 a US\$ 20.000 abaixo do mercado e, em um caso, mais de US\$ 60.000 abaixo. *Apenas uma vez* encontrei uma organização que estava pagando substancialmente acima do mercado. Sem pesquisas e ajustes, muitas dessas organizações teriam prejudicado sua capacidade de atrair candidatos de qualidade. Ser um empregador competitivo não significa pagar as melhores taxas do mercado; significa oferecer remuneração dentro de uma faixa razoável. Você pode contar com o fato de que os melhores candidatos conhecerão os valores praticados para cargos semelhantes, portanto, é bom que a diretoria também conheça essa informação.

Ao definir a remuneração, considere as seguintes questões:

- *Quem são nossos concorrentes em busca de talentos?* Quem está empregando o tipo de executivo que estamos tentando alcançar e quanto eles estão pagando aos seus executivos?
- *Qual é o escopo de nossa pesquisa?* Estamos apenas competindo com organizações locais ou regionais, ou estamos realizando uma busca nacional?
- *Qual é o custo de vida em nossa localidade?* Estamos localizados em uma área com alto custo de vida? Se sim, isso adicionará um prêmio ao valor do salário.
- *Há um prêmio de talento para esse cargo?* Ele exige um conjunto de habilidades, certificação ou credencial exclusiva que coloca nossa organização sem fins lucrativos em concorrência com organizações além de sua área e exige um aumento de salário? Se o cargo exigir um especialista em políticas públicas, por exemplo, a organização estará competindo com empresas de lobby do setor privado, que podem ter uma estrutura salarial mais alta. Da mesma forma, uma certificação exclusiva pode restringir o grupo de candidatos e aumentar o nível de concorrência por esses candidatos. A maioria das organizações sem fins lucrativos provavelmente não enfrentará um prêmio de talento, mas é um fator a ser considerado.

Sua abordagem para definir a remuneração deve atender às exigências do IRS. Toda organização sem fins lucrativos com receita superior a US\$ 50.000 deve explicar a lógica da remuneração do CEO em seu Formulário 990 anual. Além disso, o IRS exige que a remuneração seja definida com base em em pelo menos três comparações (comparações com outras organizações), entre outras condições. Para obter mais informações sobre os requisitos de conformidade, fale com o auditor de sua organização.⁹

As empresas de pesquisa contratadas geralmente fornecem alguma pesquisa de remuneração como parte de seus serviços (consulte a página 53 para saber a diferença entre pesquisa contratada e de contingência).

9 Para obter orientação adicional, consulte Brian H. Vogel e Charles W. Quatt, *Nonprofit Executive Compensation: Planning, Performance, and Pay*, 3ª ed. (BoardSource, 2015).

empresas). Se a força-tarefa de transição estiver fazendo sua própria pesquisa de remuneração, aqui estão algumas fontes potenciais:

- *Relatórios de redes nacionais.* Se a organização sem fins lucrativos fizer parte de uma rede nacional ou tiver uma organização guarda-chuva nacional, esse pode ser o primeiro lugar a ser consultado para obter dados salariais.
- *Relatório de remuneração de organizações sem fins lucrativos da GuideStar.* Esse relatório anual baseia-se inteiramente nos dados do IRS informados anualmente por todas as organizações sem fins lucrativos no Formulário 990. Os dados são divididos por região geográfica e tipo de organização, proporcionando aos conselhos uma visão detalhada dos níveis de remuneração de organizações sem fins lucrativos semelhantes. O relatório da GuideStar também inclui dados de muitos outros cargos além do CEO, o que o torna uma referência para a realização de uma análise completa da remuneração da organização. (Observe que a GuideStar agora é conhecida como Candid).
- *Associações do setor e sociedades profissionais.* Muitas associações realizam pesquisas salariais periódicas que têm a vantagem de serem específicas do setor, com informações baseadas no que os colegas da organização no campo estão pagando aos seus executivos. A desvantagem é que esses relatórios geralmente mostram estatísticas nacionais e se baseiam em um número limitado de entrevistados. Se as associações do setor da organização tiverem esse tipo de informação sobre salários, ela poderá ser útil como uma lente adicional a outros relatórios.
- *Associações locais ou regionais de organizações sem fins lucrativos ou grupos de desenvolvimento de capacidades.* O executivo que está deixando o cargo provavelmente terá conhecimento de estudos locais ou regionais. Caso contrário, consulte uma fundação comunitária local ou a United Way.

Uma pequena ressalva: os dados da maioria das pesquisas sempre têm pelo menos um ou dois anos, portanto, talvez seja necessário fazer um pequeno ajuste para a inflação.

Plano de pesquisa e orçamento

Uma empresa de busca contratada terá seu próprio plano de busca, desenvolvido e refinado em conjunto com a diretoria. Se a diretoria estiver conduzindo a busca sem ajuda externa, a força-tarefa de transição deve elaborar seu próprio plano de busca. Esse documento curto (duas a três páginas) descreve as estratégias para desenvolver o grupo de candidatos, resume as principais atividades de busca e seleção e contém um cronograma projetado. O plano também deve incluir um orçamento aprovado pela diretoria que descreva os custos projetados relacionados ao processo de busca e seleção. Vale a pena verificar com os financiadores da organização ou com a fundação da comunidade local se eles fornecerão um subsídio para capacitação para apoiar o processo de transição.

Ao fazer o orçamento para a pesquisa, considere estes fatores:

- Publicidade - Publicações on-line e publicidade impressa

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo

- Honorários de consultoria - Consultores que a diretoria ou a força-tarefa planeja usar
- Reembolsos de viagens - viagens dos membros da força-tarefa e dos candidatos para entrevistas

- Custos de reuniões - Aluguel de espaço e bebidas para reuniões e entrevistas da força-tarefa
- Custos de realocação - Uma contingência para cobrir a realocação de um candidato de fora da área

CRIAÇÃO DE UM GRUPO DIVERSIFICADO DE CANDIDATOS

A meta do conselho desde o início deve ser desenvolver um grupo de candidatos que seja profundo e diversificado. *O relatório Leading with Intent 2017* confirmou que 90% dos atuais CEOs de organizações sem fins lucrativos são caucasianos. A falta de diversidade racial e étnica na liderança - tanto no conselho quanto na equipe - pode afetar a reputação pública de uma organização e sua capacidade de cumprir sua missão. Outro estudo recente, *Race to Lead: Confronting the Nonprofit Racial Leadership Gap*, aponta para a oportunidade do setor sem fins lucrativos de "alinhar seus valores baseados em equidade e inclusão com suas práticas e permanecer relevante em um mundo em transformação."¹⁰O foco na equidade na contratação do executivo-chefe é um passo essencial nessa direção.

Conseguir um grupo diversificado de finalistas não é um acidente; requer um compromisso dos líderes da organização de tornar a diversidade, a igualdade e a inclusão uma prioridade e de deixar essa prioridade clara para aqueles que estão gerenciando o processo de busca e seleção. Se ainda não estiver explicitado nas políticas de pessoal da organização, a diretoria deve estabelecer metas explícitas de diversidade para orientar a força-tarefa de transição em seu trabalho.

Um bom processo de recrutamento utiliza uma variedade de ferramentas e táticas para encontrar os melhores candidatos possíveis para o cargo. Essas ferramentas vão desde o contato proativo (ligações e e-mails) a possíveis candidatos e nomeadores de candidatos) a postagens na Web, mídia social e publicidade. Mas muitos dos melhores candidatos não estão no mercado de trabalho. Eles não estão procurando, portanto, a força-tarefa deve procurá-los. Ao escolher o recrutamento veículos, a força-tarefa deve ter em mente a diversidade. Por exemplo, ela pode ampliar sua estratégia para incluir publicações e sites de emprego em espanhol. Ou, se o esforço de recrutamento envolver o contato com associações de ex-alunos de faculdades, a força-tarefa deve incluir faculdades e universidades historicamente negras. Além disso, há muitas sociedades profissionais que se concentram em membros de grupos raciais e étnicos específicos.

Alcance proativo

A maioria dos recrutadores profissionais se baseia em contatos por rede, telefone e e-mail para desenvolver grupos de candidatos para cargos executivos de alto escalão. Isso envolve entrar em contato com *prospects* (pessoas identificadas como possíveis candidatos) e nomeadores (pessoas que podem indicar possíveis candidatos). Os nomeadores também costumam fazer comentários sinceros sobre os candidatos que estão indicando, informações que podem ser úteis para a força-tarefa.

10 Sean Thomas-Breitfeld e Frances Kunreuther, *Race to Lead: Confronting the Nonprofit Racial Leadership Gap (Confrontando a lacuna de liderança racial sem fins lucrativos)* (Building Movement Project, 2017), racetolead.org.

Uma única organização sem fins lucrativos pode não ser capaz de duplicar a profundidade da rede de um recrutador profissional, mas toda organização tem sua própria base de contatos que pode ser empregada com sucesso na busca de um novo executivo. E, de qualquer forma, a maioria dos recrutadores profissionais começa reunindo e entrando em contato com os contatos da organização.

O executivo que está saindo e os membros da equipe de gerência sênior, sem dúvida, têm amplas redes de colegas que a força-tarefa de transição pode aproveitar. Algumas horas ao telefone com líderes de organizações sem fins lucrativos da comunidade, bem como com redes estaduais e nacionais - organizações aliadas, estaduais ou nacionais - associações profissionais e fundações da área e programas de doações corporativas - valerá a pena o investimento. Esse tipo de contato proativo é a única maneira de alcançar candidatos que não estão oficialmente no mercado de trabalho - candidatos passivos, conforme discutido abaixo.

Além disso, esse tipo de contato geralmente é a chave para atingir as metas de diversidade da diretoria para o grupo de finalistas. O fato é que a maioria das pessoas em nossa rede de contatos tende a se assemelhar a nós. Portanto, a menos que a organização tenha uma equipe e um conselho diversificados, pode ser necessário um esforço extra para ir além das redes existentes. A maneira mais confiável de identificar candidatos diversificados é conversar com líderes da comunidade e de outros lugares que reflitam a diversidade que o conselho está buscando.

Web e mídia social

Uma estratégia de mídia social e da Web é uma parte importante do processo de recrutamento. Os sites de emprego incluem alguns que são específicos para o setor sem fins lucrativos. (Consulte o Transition Toolkit (Kit de ferramentas de transição), página 148, para obter uma lista.) A diretoria também deve considerar o uso de quadros de empregos on-line hospedados por associações estaduais ou nacionais relacionadas ao campo de trabalho da organização. Sites de redes sociais de negócios, como o LinkedIn, são excelentes ferramentas para pesquisar e encontrar candidatos. Além de oferecer opções de publicidade, o LinkedIn é um bom recurso para fazer networking com possíveis candidatos e nomeadores. (Algumas das opções do LinkedIn exigem uma assinatura paga).

Publicidade

Para cargos executivos em organizações sem fins lucrativos, os anúncios em jornais de circulação geral, impressos ou on-line, têm valor limitado. Mas publicações voltadas para organizações sem fins lucrativos, como *The Chronicle of Philanthropy*, *Nonprofit Quarterly* e *The Nonprofit Times*, podem ser recursos úteis.

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo

ALCANÇAR CANDIDATOS PASSIVOS

Muitas vezes, os melhores candidatos para cargos de liderança em organizações sem fins lucrativos são profissionais que talvez nem estejam pensando em um novo cargo. Os recrutadores se referem a essas pessoas como *candidatos passivos*, não porque sejam líderes passivos, mas porque não estão ativos no mercado de trabalho. Mesmo assim, esses candidatos podem ser atraídos por uma oportunidade quando ela lhes for apresentada. O segredo é identificá-los, entrar em contato com eles e apresentar a oportunidade. Esse é o molho (não tão) secreto dos recrutadores profissionais - ir atrás de candidatos passivos altamente desejáveis por meio de alcance direcionado e proativo. Não se trata de ciência de foguetes. A força-tarefa também pode fazer isso, mas é preciso trabalho e atividades estrategicamente direcionadas.

A diretoria ou a força-tarefa deve criar uma lista A dos principais candidatos por meio de conversas com a equipe, as partes interessadas e os indicados dentro e fora da organização. Em seguida, vem a tarefa, que consome mais tempo, de entrar em contato diretamente com esses candidatos, por meio de ligações telefônicas, sempre que possível. Se um cliente em potencial não tiver interesse no cargo, tente deixar a chamada ou a conversa com

GERENCIANDO AS ETAPAS INICIAIS

Como resultado do contato direto com a organização, das postagens on-line e da publicidade, os currículos logo começarão a chegar. Antes de nos aprofundarmos no processo de triagem, vamos abordar algumas estratégias preliminares.

Gerenciar currículos

Se você estiver usando uma empresa de busca, ela receberá e gerenciará os currículos em nome da força-tarefa. Se a força-tarefa estiver realizando a busca por conta própria, todos os currículos devem chegar a um ponto de contato. Essa tarefa é ideal para uma pessoa detalhista, com tempo suficiente para fazer o acompanhamento e manter os registros. O processo de gerenciamento de currículos será executado sem problemas se você estabelecer alguns procedimentos básicos.

- *Defina deveres claros para o responsável pelo currículo.* Essas tarefas devem incluir a verificação regular de novos currículos, o envio de um e-mail aos candidatos confirmando o recebimento de seus currículos, a manutenção de um registro dos candidatos, o encaminhamento de cópias dos currículos para a pessoa ou equipe encarregada de realizar a triagem inicial e a comunicação com os candidatos à medida que a busca avança.
- *Exigir inscrições eletrônicas.* As cópias digitais de currículos e outros materiais são muito mais fáceis de gerenciar e distribuir à força-tarefa para análise do que as cópias impressas.

- *Use um endereço de e-mail descartável.* Como um endereço de e-mail amplamente divulgado será um alvo para os spammers, configure uma conta de e-mail descartável em vez de usar a conta de e-mail pessoal ou comercial de um membro da força-tarefa.
- *Mantenha registros sólidos.* Pense com antecedência sobre onde armazenar um arquivo confidencial de currículos e materiais de candidatura. A organização deve manter os registros de busca por pelo menos dois anos (talvez mais, dependendo das leis estaduais), para o caso de uma reclamação de discriminação no emprego ou outro tipo de desafio legal.

Garantir a confidencialidade

Tudo o que os candidatos enviam deve ser considerado confidencial, inclusive o fato de o candidato ter se candidatado ao cargo. Currículos, cartas de apresentação e

Os nomes dos candidatos não devem ser compartilhados com ninguém fora da força-tarefa. O conhecimento dos candidatos deve ser limitado às pessoas que realmente precisam saber - normalmente, apenas os membros da equipe envolvidos no processo de contratação. A menos que a organização tenha um diretor de RH ou que a força-tarefa tenha acesso a uma pessoa da equipe de suporte em quem se possa confiar para manter a confidencialidade, considere receber e gerenciar os currículos no escritório de um membro da força-tarefa ou em outro local fora do escritório da organização.

Comunique-se com os candidatos

A comunicação da força-tarefa de transição com os candidatos (ou a falta dela) é um reflexo da organização e de seu profissionalismo. Em toda busca, a maioria dos candidatos não será considerada pela força-tarefa. Mas eles ainda são possíveis interessados na organização. Todos eles estão investindo uma parte de si mesmos

(e suas esperanças e sonhos) ao se candidatarem. O mínimo que a força-tarefa pode fazer é honrar esse investimento, tratando-os com dignidade, e isso começa com uma comunicação ágil. Mantenha a comunicação simples e clara, com duas partes básicas:

- *E-mail de confirmação do aplicativo.* A mensagem pode ser tão simples quanto esta: "Obrigado por seu interesse no cargo de CEO da organização sem fins lucrativos XYZ. Este e-mail confirma que recebemos seu currículo e que o levaremos em consideração. Voltaremos a entrar em contato em breve se você estiver entre os candidatos que convidaremos para uma entrevista. Caso contrário, fique tranquilo, pois receberemos um retorno após a busca. Mais uma vez, muito obrigado pelo seu interesse no cargo e por compartilhar suas credenciais conosco."
- *Conclusão da busca.* Todos os candidatos, exceto os finalistas e outros entrevistados, devem receber um e-mail informando-os de que a busca foi concluída (consulte a página 159). Novamente, esse e-mail pode ser bastante simples: "Obrigado por seu interesse no cargo de CEO da organização sem fins lucrativos XYZ. Estou escrevendo para informá-lo de que a busca foi concluída

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo

com a seleção de outro candidato. Agradecemos imensamente por ter dedicado seu tempo para compartilhar suas credenciais conosco e desejamos-lhe o melhor em sua carreira."

DECIDIR COMO LIDAR COM CANDIDATOS INTERNOS

Ao considerar candidatos internos para o cargo de executivo, o conselho deve ter muito cuidado. Essas pessoas geralmente têm um investimento significativo na organização. Eles trabalharam na organização (ou fizeram parte do conselho) por algum tempo, acreditam profundamente em sua missão e estão comprometidos com seu sucesso. O conselho de administração precisa reconhecer e honrar seu compromisso, não concedendo-lhes consideração especial em relação a outros candidatos que possam ser mais qualificados para o cargo, mas tratando-os com seriedade e o máximo de respeito.

A força-tarefa de transição precisa de diretrizes claras para lidar com candidatos internos. A maioria das organizações incentiva os funcionários a se candidatarem e os submete ao mesmo processo de triagem e entrevista que qualquer outro candidato. Isso garante que o processo seja justo e que a força-tarefa esteja trabalhando com informações diretas coletadas durante a pesquisa de seleção e não com suposições baseadas em anedotas e encontros casuais. Para o bem ou para o mal, os membros da diretoria podem se surpreender com o que descobrem quando entrevistam um funcionário que eles achavam que conheciam.

Os conselhos de administração geralmente se perguntam se devem entrevistar todos os candidatos internos para o cargo de executivo principal, independentemente de suas qualificações. A resposta é um firme "não".

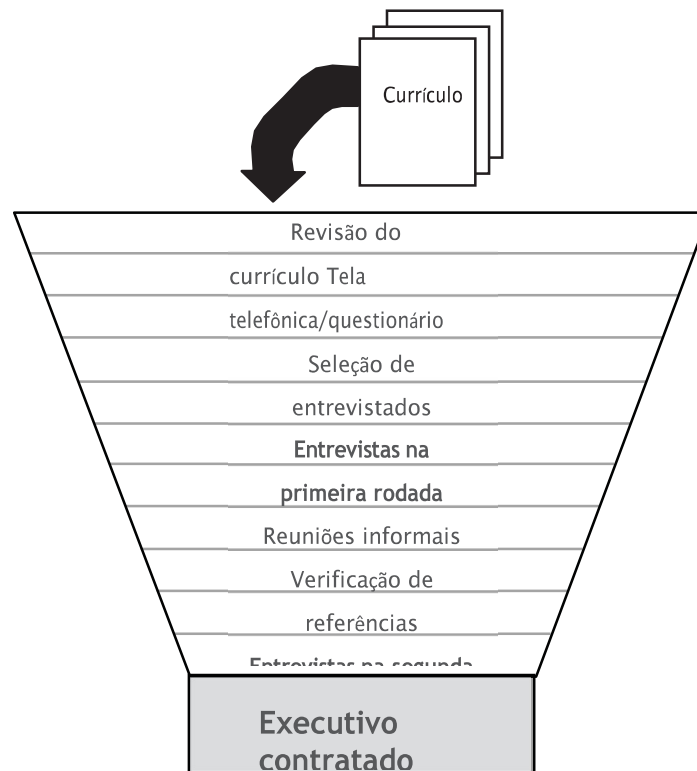
Os candidatos internos devem avançar no processo devido ao seu mérito e não por motivos políticos. Por outro lado, a força-tarefa de transição e o conselho devem considerar cuidadosamente como lidar com os candidatos internos que não conseguirem o cargo. Lidar mal com um candidato interno é uma maneira segura de expulsá-lo da organização. Embora a força-tarefa possa simplesmente enviar uma carta ou um e-mail a um candidato externo, é possível que ele seja rejeitado.

Se um candidato que não avançar no processo, um candidato da equipe na mesma situação deve receber um telefonema do presidente da força-tarefa de transição ou de outro funcionário da diretoria. O objetivo é ter uma conversa atenciosa para explicar os motivos da decisão e, ao mesmo tempo, expressar a esperança sincera da diretoria de que o indivíduo continue sendo um ativo para a organização.

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 89

Figura 6. Triagem, entrevistas e seleção de candidatos



TRIAGEM DOS CANDIDATOS

Revisão de currículos

No primeiro estágio do processo de triagem, um ou mais revisores examinam currículos, cartas de apresentação e outros materiais e classificam os candidatos em níveis com base em suas qualificações. Os grupos podem ser assim:

- *Nível 1 - Candidatos que atendem a todos os critérios.* A experiência descrita no currículo e na carta de apresentação sugere que o candidato pode claramente fazer o trabalho.
- *Nível 2 - Candidatos que atendem à maioria dos critérios.* O currículo e a carta de apresentação sugerem que o candidato pode ser adequado.
- *Tier 3 - Candidatos que não atendem aos critérios.* As qualificações claramente não estão à altura do cargo.

Consulte o Transition Toolkit (Kit de ferramentas de transição), página 149, para obter um exemplo de folha de pontuação de currículo.

Reunir mais informações

A realização de entrevistas telefônicas ou a circulação de um questionário de candidatos ajuda a força-tarefa de transição a reunir informações adicionais, como expectativas salariais e respostas a perguntas de acompanhamento. Esse esforço deve ser limitado aos candidatos nos quais a força-tarefa tem grande interesse, ou seja, candidatos de Nível 1 e possivelmente alguns de Nível 2.

Ambas as abordagens de coleta de informações têm prós e contras. As chamadas telefônicas de triagem permitem que a força-tarefa reúna dados uniformes e faça perguntas específicas para cada candidato. Essas ligações também podem dar uma ideia da personalidade e da presença de um candidato. No entanto, as chamadas telefônicas consomem muito tempo e a força-tarefa precisa confiar na capacidade de anotação da pessoa que realiza a triagem para garantir que as informações sejam úteis e possam ser compartilhadas com outras pessoas.

Um questionário é útil para coletar dados uniformes sobre o campo de candidatos. As vantagens incluem um investimento de tempo menor do que a triagem telefônica e, para perguntas que exigem respostas abertas, uma oportunidade de avaliar as habilidades de comunicação escrita dos candidatos. A desvantagem dos questionários é sua inflexibilidade. A força-tarefa não pode fazer perguntas de acompanhamento em tempo real, como em uma entrevista por telefone. (Consulte o Transition Toolkit (Kit de ferramentas de transição), página 151, para obter exemplos de ferramentas de triagem de candidatos).

Selecione os entrevistados

Em seguida, a força-tarefa de transição está pronta para selecionar candidatos para entrevistas ou para determinar se há candidatos de alto nível suficientes para iniciar o processo de entrevistas. Toda a força-tarefa (excluindo a equipe) deve se reunir para tomar essas decisões importantes, em vez de delegá-las a um único indivíduo. Trabalhar em grupo ajuda a força-tarefa a se unir em torno dos critérios e a fazer um julgamento coletivo - tanto sobre o grupo quanto sobre os candidatos individuais - em relação a esses critérios. Em resumo, é uma oportunidade de criar alinhamento.

Antes da reunião de seleção dos entrevistados, os membros da força-tarefa devem analisar os currículos e as informações de apoio, ponderando os candidatos em relação aos critérios descritos no perfil do cargo e classificando os currículos em três grupos: (A) Recomendar para entrevista; (B) Considerar para entrevista, dependendo das respostas a algumas perguntas; e (C) Não recomendado para entrevista. Depois de se reunir para comparar as anotações, a força-tarefa deve ter identificado pelo menos cinco ou seis candidatos que está ansiosa para entrevistar. Em seguida, a busca deve continuar com ênfase na formação do campo de candidatos de alto nível o mais rápido possível.

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 91

QUAIS INFORMAÇÕES DEVEM SER FORNECIDAS AOS CANDIDATOS E QUANDO

Às vezes, os conselhos de administração hesitam em compartilhar informações sobre o funcionamento interno de suas organizações. No mínimo, eles podem não ter certeza de quanto e quando divulgar. Mas informações sólidas e uma atitude positiva em relação à divulgação podem ajudar muito a garantir que os candidatos entendam no que estão se metendo e que estejam prontos para liderar uma organização desde o primeiro dia. Ser transparente durante o processo de busca ajudará a evitar decepções posteriores.

O conselho de administração deve se certificar de que todos os candidatos sérios ao cargo recebam materiais informativos substanciais sobre a organização e o cargo que poderão vir a assumir. Essas divulgações devem ser feitas em etapas, com base nas informações necessárias em cada ponto do processo de contratação.

1. Antes da primeira rodada de entrevistas

Informações gerais para facilitar uma conversa informada entre o candidato e a força-tarefa:

- Anúncio do cargo e/ou descrição do cargo
- Links para seções do site da organização sem fins lucrativos que fornecem informações introdutórias sobre a organização: histórico, públicos atendidos, diretoria e equipe, principais programas, relatório anual, mídias sociais, boletim informativo eletrônico, blogs e outras informações que possam ser fornecidas a um possível membro ou doador

2. Antes da segunda rodada de entrevistas

Informações abrangentes para ajudar os candidatos a realizar uma pesquisa de due diligence mais profunda e desenvolver suas apresentações para as entrevistas de seleção final, que podem incluir o seguinte:

Informações gerais

- Relatórios anuais de dois anos anteriores
- Links para o boletim eletrônico, blogs e mídias sociais mais recentes
- Categorias de associados ou doadores
- Lista de publicações
- Coalizões e joint ventures formais existentes ou propostas

Governança, políticas e direção

- Lista da diretoria (com biografias, se disponível)
- Estatutos
- Principais normas da diretoria que sejam diretamente relevantes para o cargo
- Relacionamentos com filiais e organizações subsidiárias
- Plano estratégico e/ou de negócios

- Resumo executivo dos relatórios recentes de avaliação de necessidades (se aplicável às prioridades do primeiro ano do novo CEO)
- Resumo executivo de estudos recentes sobre gerenciamento (novamente, se aplicável às prioridades do primeiro ano do novo CEO)

Financeiro

- Relatórios de auditoria independente dos últimos dois anos fiscais (mais, se houver grandes flutuações)
- Orçamento atual
- Demonstrações financeiras mais recentes do ano até a data
- Dados sobre o crescimento ou declínio do número de associados e doadores (se aplicável)

Pessoal e operações

- Organogramas da equipe e da diretoria
- Lista dos membros da equipe de gestão, cargos, tempo de serviço e biografias (se disponível)
- Políticas de pessoal
- Programação de benefícios para funcionários
- Lista dos principais contratados operacionais, como empresas de captação de recursos e de prestação de serviços, se houver
- Divulgação de contratos em andamento ou propostos (ou outros relacionamentos) com o(s) executivo(s)-chefe(s) anterior(es) ou qualquer diretor atual ou anterior

3. Antes da entrevista final

Esses itens geralmente não fazem parte das informações fornecidas a todos os candidatos em potencial porque podem conter informações confidenciais e proprietárias. Entretanto, se forem relevantes, essas informações devem ser transmitidas ao finalista por escrito antes da entrevista final:

- Resultados de qualquer discussão recente ou em andamento sobre fusão ou aquisição. Essas informações geralmente são discutidas em termos gerais durante a primeira rodada de entrevistas. Entretanto, se uma fusão estiver ~~pendente~~, ela poderá ser discutida em profundidade antes da entrevista final.
- Divulgação de quaisquer ações judiciais pendentes
- Divulgação de qualquer ação regulatória pendente ou recente de um órgão federal ou estadual
- Divulgação de quaisquer ações pendentes ou recentes dos órgãos de sanção ou credenciamento da organização

REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo

Parafrazeando o CEO de uma empresa de busca, o objetivo das entrevistas é determinar "se o candidato pode *fazer o trabalho*, se ele vai *adorar o trabalho* e se *podemos conviver com ele*".

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 93

(e eles podem viver conosco)". A entrevista é um processo de várias etapas:

- A primeira rodada de entrevistas, conduzida pela força-tarefa de transição. (Lembre-se: somente os membros da diretoria devem conduzir as entrevistas).
- Uma segunda rodada, mais aprofundada, com dois ou três semifinalistas, conduzida pela força-tarefa de transição. (Novamente, somente membros da diretoria).
- Um finalista entrevistado por toda a diretoria.

Consulte o Transition Toolkit (Kit de ferramentas de transição), página 154, para obter uma pauta de entrevista e uma lista de possíveis perguntas para a entrevista.

DICAS PARA ENTREVISTAS BEM-SUCEDIDAS

- **Realizar entrevistas em grupo.** A força-tarefa de transição precisa de um senso compartilhado das qualificações dos diferentes candidatos para o cargo. Isso significa realizar entrevistas em um ambiente de grupo, com todos os membros da diretoria da força-tarefa participando das perguntas e discussões para que possam usar sua perspectiva e sabedoria coletivas.
- **Realizar várias entrevistas.** Uma única entrevista para o cargo de executivo principal não é suficiente. Os candidatos devem participar de pelo menos duas rodadas de entrevistas com a força-tarefa de transição. A primeira rodada deve consistir em conversas destinadas a ajudar o candidato e a força-tarefa a se conhecerem. A segunda rodada deve se basear na primeira e, em grande parte, detalhar as oportunidades e os desafios específicos que o próximo executivo-chefe enfrentará, comparando-os com a experiência, as habilidades e as perspectivas dos candidatos.
- **Conheça os candidatos pessoalmente.** Embora entrevistas por telefone possam ser necessárias em alguns casos, elas devem ser limitadas à primeira rodada de entrevistas. As discussões presenciais são essenciais à medida que o processo avança.
- **Não exagere no uso de hipóteses.** As melhores perguntas de entrevista são "baseadas em comportamento" - ou seja, elas têm o objetivo de obter uma resposta que mostre como o entrevistado reagiu a situações ou problemas passados. Não pergunte: "Como você lidaria com a situação X?" Uma pergunta melhor: Uma pergunta melhor: "Você já teve a oportunidade de fazer X? Diga-me o que você fez e por quê."
- **Crie tempo para conversas informais.** O processo de entrevista não deve se concentrar apenas em perguntas formais sobre as qualificações do candidato. Aqueles que conduzem as entrevistas podem convidar cada candidato para um café ou almoço para uma conversa mais informal. Planeje essas oportunidades não relacionadas a entrevistas para que se ajustem às funções do executivo principal e à cultura da organização. Às vezes, um evento mais formal é apropriado. Uma organização pediu a todos os finalistas -

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo

individualmente - que abrissem uma reunião com toda a equipe. As habilidades sociais e a presença de liderança foram consideradas importantes nessa cultura extremamente unida - tão importantes que o conselho incluiu uma espécie de "teste" como parte de suas deliberações.

Entrevistas da primeira rodada

O objetivo da primeira rodada de entrevistas é ter uma noção da pessoa por trás do currículo - a medida das habilidades, o interesse no cargo e a adequação à cultura e à dinâmica da organização. A força-tarefa deve ter como objetivo entrevistar de cinco a seis candidatos (possivelmente mais, dependendo da profundidade do grupo). Normalmente, uma

Uma entrevista de 60 minutos é suficiente. O resultado deve ser pelo menos dois ou três candidatos dos quais a força-tarefa está ansiosa para ouvir mais.

Se possível, junte essas entrevistas da primeira rodada, todas em um dia, em uma tarde e na manhã seguinte, ou em duas tardes seguidas. Se as entrevistas forem mais longas, o processo se tornará desarticulado e muitas das nuances das entrevistas dos candidatos anteriores serão esquecidas. Depois que a força-tarefa selecionar os semifinalistas que avançarão para a segunda rodada de entrevistas, o presidente deve ligar para os que não avançaram para informá-los e agradecê-los por suas contribuições.

investimento de tempo. Também é aconselhável acompanhar essa conversa com uma carta (consulte o Transition Toolkit, página 159, para ver exemplos de cartas para candidatos não selecionados).

Reuniões informais

Algumas forças-tarefa de transição criam oportunidades formais ou informais para que os semifinalistas se reúnam com os membros da diretoria e da equipe antes da segunda rodada de entrevistas.

Essas interações variam de acordo com o tamanho e a cultura da organização. Elas podem incluir uma visita ao escritório e às principais instalações, uma reunião individual com o executivo que está deixando o cargo, reuniões com a equipe ou com os gerentes seniores ou um tempo de convívio com os membros do conselho que não estão representados na força-tarefa. A contratação de um novo executivo-chefe envolve

uma venda de mão dupla entre a organização e o candidato, portanto, a interação entre a equipe e os semifinalistas é importante. Em alguns casos, entretanto, os candidatos podem ser hipervigilantes em relação à confidencialidade, pois talvez não queiram que seus empregadores atuais ou outras pessoas saibam que estão fazendo entrevistas para outros cargos. Essa condição pode limitar a capacidade da diretoria de envolver a equipe nesse ponto do processo.

Essas reuniões informais devem ser cuidadosamente consideradas e orquestradas. Deixe claro que a equipe não toma a decisão, nem tem poder de veto sobre a recomendação da força-tarefa. O objetivo é tornar o processo de seleção mais transparente e ajudar os semifinalistas e a equipe a se conhecerem. O executivo que está deixando o cargo e os membros da equipe também têm uma excelente perspectiva da linha de frente sobre o processo de seleção.

organização e o cargo, de modo que essas reuniões aprofundam a preparação dos candidatos para a segunda rodada de entrevistas.

Entrevistas da segunda rodada

As entrevistas da primeira rodada restringem os candidatos àqueles que potencialmente poderiam *gerenciar* a organização. Com base nisso, a segunda rodada deve resultar em um candidato que possa não apenas administrar, mas também *liderar* a organização, e fazê-lo de uma forma que se encaixe na avaliação do conselho sobre as necessidades atuais e futuras de liderança da organização. O ideal é que a tarefa

A força deve verificar as referências antes da segunda rodada (veja abaixo).

Essas entrevistas devem ser mais longas e a conversa mais profunda, portanto, reserve de 90 minutos a duas horas para cada uma. A discussão deve se concentrar principalmente nas oportunidades e nos desafios que a organização enfrenta. Uma estratégia é dar aos candidatos uma tarefa para preparar. Aqui está um exemplo:

Esteja preparado para abrir a entrevista com breves comentários (10 a 15 minutos) que nos forneçam sua avaliação inicial das oportunidades estratégicas e dos desafios enfrentados pela organização e, igualmente importante, ajude-nos a entender como sua experiência e seu conjunto de habilidades o ajudarão a aproveitar essas oportunidades e enfrentar esses desafios.

Essa tarefa, ou algo semelhante, é uma ótima maneira de trazer um enfoque para a segunda entrevista, preparando o terreno para um diálogo envolvente sobre a dinâmica real que a organização enfrenta hoje e no futuro. Isso também pode ajudar os candidatos a realizar seu próprio trabalho de due-diligence sobre a organização.

A força-tarefa deve pedir aos candidatos que não usem o PowerPoint ou outro software de apresentação para qualquer apresentação ou discussão designada. No máximo, permita uma apresentação de uma página. O objetivo desse exercício é promover o diálogo para que os membros da força-tarefa possam ter uma ideia da pessoa e de seus processos de pensamento. O cenário mais produtivo é uma discussão aberta e aberta entre os candidatos e os membros da força-tarefa.

Como digo aos candidatos em meu briefing para a segunda rodada de entrevistas, "Pense no futuro. Se você for contratado, haverá muitas discussões "olho no olho" com esses membros do conselho. O seu futuro e o futuro da organização têm tudo a ver com o conteúdo de suas estratégias e ideias, e não com sua capacidade de produzir PowerPoints bonitos."

Após as segundas entrevistas, a força-tarefa deve ter pelo menos uma, de preferência duas, excelentes opções para seguir em frente: um candidato preferido e um suplente estelar e empolgante. Observe que os candidatos são conhecidos por desistirem na última hora. Da mesma forma, as negociações pré-contratação da diretoria com o finalista podem fracassar. Se você tiver criado um grupo forte de candidatos, não precisará revisitar a busca, mas poderá recorrer diretamente à sua forte opção alternativa.

VERIFICAÇÃO DE REFERÊNCIAS

Verificar as referências de um candidato é uma etapa crucial do processo de seleção. A força-tarefa deve consultar pelo menos três e até seis referências que tenham conhecimento direto do candidato. As entrevistas com as referências devem representar uma variedade de indivíduos, como alguém que supervisionou o candidato, alguém que o candidato supervisionou e um colega.

As opiniões variam sobre o valor das verificações de referências. Alguns

consideram um exercício inútil se a força-tarefa estiver falando apenas com as referências sugeridas pelos candidatos. Enquanto

Embora haja um pouco de verdade nisso, o valor final depende das perguntas feitas (consulte o Transition Toolkit, página 156, para obter sugestões). Perguntas aprofundadas podem obter boas informações, mesmo que você esteja falando com referências que sejam amigas do candidato.

A maioria das empresas de busca também insiste em sair da lista, conversando com pessoas que têm conhecimento sobre o candidato, mas que o candidato não nomeou. Porém, uma força-tarefa de transição deve adotar essa abordagem com extrema cautela e somente depois que o candidato assinar um formulário de liberação autorizando-a a fazer isso. Certifique-se de que as entrevistas fora da lista sejam conduzidas com o grau adequado de discrição, profissionalismo e decoro.

As opiniões variam sobre o melhor momento para realizar verificações de referências. Algumas organizações verificam as referências somente depois que um único finalista é identificado, como um exercício de pré-contratação. Mas esse momento pode ser tarde demais. Em vez disso, as referências devem ser consideradas uma perspectiva inestimável - até mesmo essencial - sobre os candidatos antes da segunda rodada de entrevistas. Alguns candidatos podem se recusar a ter suas referências verificadas nesse estágio inicial do processo. Mas lembre-se de que o principal objetivo da força-tarefa deve ser desenvolver as informações mais completas e disponíveis para garantir uma boa decisão sobre um finalista e um suplente.

Antes do início das entrevistas de referência, a força-tarefa deve ter uma compreensão clara dos pontos fortes e fracos de cada candidato, que possivelmente serão corroborados ou atenuados nas entrevistas. Um conjunto sólido de perguntas ajudará a completar (ou potencialmente a abrir buracos) a imagem do candidato formada durante o processo de entrevista. Uma maneira de pensar sobre os entrevistados de referência é que eles são uma extensão da força-tarefa, embora sejam "membros da força-tarefa" que têm experiência direta e em primeira mão com o candidato.

Em alguns casos, os entrevistadores podem se deparar com uma referência relutante que esteja disposta a confirmar apenas o emprego do candidato e talvez apenas o básico. Às vezes, essa resposta pode ser um sinal de alerta, mas pode ser simplesmente a orientação de uma pessoa ou uma resposta ditada pela política organizacional. A melhor solução é perguntar o motivo da relutância e conversar com outras referências antes de tirar conclusões.

REALIZAÇÃO DE UMA VERIFICAÇÃO DE ANTECEDENTES PRÉ-CONTRATAÇÃO

Ao contrário de uma verificação de referência, uma verificação de antecedentes pré-contratação pode ser realizada depois que um finalista for identificado, mas antes que a diretoria vote na seleção. Ela deve incluir apenas as áreas que são claramente garantidas e exigidas pelas políticas de pessoal da organização. As verificações de antecedentes geralmente são feitas por uma empresa especializada nessa área e que tenha acesso a bancos de dados do setor público. Em alguns casos,

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo

especialmente em organizações sem fins lucrativos que atendem crianças, a organização tem uma política de verificação de antecedentes e acesso a um processo de verificação de referências, seja por meio de uma empresa privada contratada ou de um órgão público.

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 97

Normalmente, o processo envolve buscas em registros de tribunais estaduais e federais que revelarão se o candidato tem antecedentes criminais, registros estaduais de direção (em alguns casos) e registros de criminosos sexuais, especialmente se o executivo provavelmente terá contato com crianças. Se o cargo exigir uma licença ou credencial, é necessário verificar o banco de dados de licenciamento apropriado. Da mesma forma, a confirmação do nível educacional e dos diplomas é necessária em algumas situações. A verificação de antecedentes também pode envolver uma análise do histórico de crédito do candidato, mas observe que a legislação estadual pode proibir os empregadores de usar o histórico de crédito como critério de contratação. Consulte a assessoria jurídica antes de prosseguir nessa área. Certamente, a empresa que presta serviços de verificação de antecedentes terá informações sobre as leis aplicáveis.

As verificações de referências e de antecedentes são regulamentadas pela Federal Trade Commission, que considera esses processos como relatórios investigativos de consumidores de acordo com a Fair Credit Reporting Act federal quando são conduzidos por um contratado externo. Há uma isenção para as verificações de antecedentes se forem conduzidas internamente por membros da diretoria ou da equipe. Os candidatos devem assinar um formulário de liberação antes que a empresa contratada possa realizar essas verificações. É aconselhável consultar um advogado antes de iniciar qualquer um dos processos.

NEGOCIAÇÃO DE UM ACORDO EM PRINCÍPIO

Na última etapa antes de o finalista ir para a diretoria para análise e ratificação, a força-tarefa de transição deve negociar os detalhes de uma oferta de emprego e estabelecer um acordo em princípio. Essencialmente, todos os detalhes são trabalhados com o candidato, mas com o entendimento de que essas negociações não são uma oferta de emprego. Somente a diretoria pode fazer uma oferta e somente depois de considerar a candidatura do indivíduo. Mas é essencial que a carta ou o contrato de confirmação de emprego seja negociado e preparado com antecedência para que possa ser assinado após a reunião de ratificação da diretoria.

Para evitar surpresas durante as negociações, a força-tarefa deve ter conversas fundamentais com os candidatos sobre remuneração em vários intervalos. Em muitos aspectos, um processo de entrevista consiste em vários tópicos de conversa que ocorrem em paralelo, avançando do geral para o específico. As discussões sobre remuneração e detalhes do emprego são simplesmente um desses tópicos. Você pode confirmar as expectativas salariais como parte do processo de revisão do currículo, por exemplo. E entre a primeira e a segunda entrevista, a força-tarefa desejará ter uma discussão franca com os candidatos mais promissores sobre a remuneração e outros fatores que possam influenciar as negociações caso o candidato se torne o finalista. Essencialmente, a força-tarefa deve estar atenta a qualquer coisa que possa influenciar a decisão de aceitar o emprego, como uma mudança no pensamento do candidato sobre o cronograma para deixar seu cargo atual. Nenhuma dessas discussões deve implicar que um candidato tenha, de alguma forma, um controle sobre o cargo de executivo-chefe.

ENTREVISTA COM O FINALISTA E RATIFICAÇÃO DA DIRETORIA

A conclusão do processo de entrevista é uma votação de ratificação pelo conselho. A maioria dos estatutos atribui ao conselho a responsabilidade de contratar o executivo principal.

Dessa forma, a análise do candidato pela diretoria e o voto afirmativo de toda a diretoria para estender uma oferta de emprego são cruciais.

No início do processo de transição, a força-tarefa de transição deve confirmar as expectativas da diretoria quanto ao produto do trabalho de triagem e seleção da força-tarefa. Na maioria dos casos, o encargo da força-tarefa deve ser o de levar um finalista (um candidato) à diretoria para ratificação. Em alguns casos, as diretorias insistem em ver vários finalistas, mas isso deve ser evitada. O conselho não passou pela primeira e segunda rodadas de entrevistas, portanto, suas entrevistas precisarão abranger uma grande quantidade de assuntos. Além disso, é difícil orquestrar entrevistas com vários candidatos envolvendo muitos membros do conselho.

Uma abordagem melhor é que a diretoria e a força-tarefa se preparem cuidadosamente desde o início, desenvolvendo clareza sobre as especificidades do cargo e os atributos do candidato. Uma diretoria bem informada terá o conforto e a segurança de que precisa para permitir que a força-tarefa se aprofunde e apresente um candidato que considere o melhor.

Normalmente, a reunião de ratificação da diretoria é uma discussão de 90 minutos a duas horas. Aqui está um possível fluxo para essa reunião:

1. Após as boas-vindas e as apresentações, o presidente da força-tarefa de transição apresenta a recomendação da força-tarefa, compartilhando os méritos desse candidato e fornecendo algumas informações sobre o processo de triagem e seleção. Conselho Segue-se a discussão. O candidato está aguardando, mas não na sala da diretoria (20 minutos).
2. O candidato é convidado para a sala da diretoria e abre a discussão com breves comentários, possivelmente uma versão condensada e refinada de seus comentários da segunda entrevista (10 minutos).
3. O presidente da diretoria abre a palavra para discussão e perguntas dos membros da diretoria (30 minutos).
4. O candidato é dispensado, e a diretoria delibera e vota (30 minutos).

Dependendo das circunstâncias, o candidato pode ser solicitado a aguardar para se reunir com os presidentes da diretoria e da força-tarefa após a votação. Essa é uma oportunidade de dar as boas-vindas ao candidato oficialmente à organização e assinar a carta ou o contrato de trabalho. O candidato também pode ser convidado a entrar na sala da diretoria após a votação para uma conversa de congratulações.

Depois que a diretoria ratificar um finalista e depois que o contrato ou a carta de confirmação de emprego for assinada, o presidente da força-tarefa deve ligar para os outros finalistas para informá-los sobre o resultado e agradecê-los pelo tempo investido. Acompanhe essa conversa com uma carta de arrependimento

Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo
cuidadosamente preparada. (Consulte o Transition Toolkit (Kit de ferramentas de
transição), página 159, para obter um exemplo).

CONFIRMAÇÃO DE EMPREGO

A etapa final da busca é confirmar a oferta com uma carta ou contrato de trabalho que reflita as negociações anteriores com o finalista sobre salário, benefícios e expectativas. (Consulte o Transition Toolkit (Kit de ferramentas de transição), página 158, para obter um esboço dos elementos importantes a serem incluídos).

A maioria das organizações sem fins lucrativos usa uma carta de confirmação de emprego que identifica o salário inicial, os benefícios (especialmente se forem diferentes daqueles cobertos pelo manual do funcionário), a relação de subordinação e quaisquer outras condições. Nos estados que permitem o emprego por vontade própria, a carta deve deixar claro que o vínculo empregatício é por vontade própria. Observe que, dependendo da legislação estadual, uma oferta de emprego pode ser considerada um contrato vinculativo com muitas implicações legais, portanto, um advogado deve analisá-la.

Os contratos de trabalho formais são mais comuns em organizações sem fins lucrativos e associações comerciais maiores. Um contrato de trabalho geralmente apresenta as mesmas informações que uma carta de oferta, mas abrange um período definido (geralmente três anos, mas já tive clientes que ofereceram um contrato inicial com prazo de um ano) e geralmente inclui uma cláusula de rescisão que trata da indenização por demissão. A elaboração de um contrato de trabalho é uma tarefa para a assessoria jurídica.

PLANO DE AÇÃO PARA A DIRETORIA

- ✓ Esteja bem preparado para o processo de busca e seleção.
- ✓ Desenvolva todos os materiais apropriados antes de iniciar a busca - perfil do cargo, anúncio de emprego, plano de remuneração, plano de busca e orçamento.
- ✓ Recrutar um grupo diversificado de candidatos.
- ✓ Crie um sistema para gerenciar currículos e se comunicar com os candidatos.
- ✓ Ter um processo robusto para selecionar e entrevistar candidatos e selecionar os finalistas.
- ✓ Discuta as informações que você divulgará aos candidatos em vários pontos do processo.
- ✓ Conduzir várias rodadas de entrevistas com candidatos.
- ✓ Verifique as referências dos candidatos e contrate uma verificação de antecedentes pré-contratação.
- ✓ Seja franco com os candidatos sobre as circunstâncias organizacionais e a dinâmica da transição.
- ✓ Não se contente com um candidato que não tenha as habilidades e qualificações fundamentais simplesmente porque você está cansado de procurar.

CAPÍTULO 6

TAREFA 6: INTEGRAR E APOIAR O NOVO CEO

O que é abordado neste capítulo

- Etapas do processo de assumir o comando para novos CEOs
- Objetivos, funções e prazos para o trabalho de integração e suporte
- Oferecer ao novo executivo-chefe uma base sólida para o sucesso
- Fornecimento de suporte durante o primeiro ano

Agora que você contratou o novo executivo, o conselho e a equipe estão prontos para respirar aliviados e voltar aos negócios como de costume. No entanto, parte do trabalho mais importante ainda está por vir, na integração e no apoio ao novo CEO. Muitas vezes negligenciado,

Essa fase oferece a oportunidade de desenvolver as tarefas anteriores no processo de transição e ajudar a garantir uma transição bem-sucedida. *Integração* refere-se ao processo de orientação, familiarização e ajuste - especialmente durante as primeiras semanas - à medida que o novo executivo se junta à organização, se adapta à função e começa a assumir o controle. *Apoio* refere-se às formas como o conselho e a equipe trabalham para desenvolver uma parceria eficaz com o novo executivo. Um elemento de socialização está envolvido na integração e no suporte. Trata-se de um processo bidirecional, pois o CEO se ajusta aos valores da organização.

e costumes da organização, e a equipe administrativa e a diretoria se ajustam a um novo estilo de liderança e operação.

A primeira tarefa do Conselho de Administração deve ser envolver o executivo-chefe na reformulação e no refinamento das prioridades para os primeiros 12 a 18 meses, que foram desenvolvidas durante a fase de planejamento e usadas como guias na busca (consulte o Capítulo 2). Em vez de simplesmente entregar a lista e dizer "vá implementar", o conselho de administração deve trabalhar com o executivo para desenvolver um entendimento compartilhado do significado das prioridades, por que elas foram consideradas importantes para o futuro da organização e como elas se classificam em termos de importância. Esse esforço conjunto pode servir a vários propósitos. Certamente ajuda a obter clareza sobre as prioridades em si, mas também ajuda a criar alinhamento entre o conselho e o executivo, a desenvolver o entendimento do executivo e, talvez o mais importante, a se apropriar das prioridades. Essa agenda de liderança compartilhada pode formar a base para a avaliação do conselho sobre o desempenho do executivo e sobre seu próprio desempenho no apoio ao executivo.

COMPREENSÃO DO PROCESSO DE ASSUMIR O CONTROLE

A integração e o suporte levam algum tempo. John Gabarro, da Harvard Business School, identificou cinco estágios distintos do processo de assumir o comando que refletem o aprendizado do executivo-chefe sobre a organização, a compreensão

da função de CEO e a assimilação pelo grupo:

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 101

1. *Entrada* (três a seis meses). O CEO se envolve em um estágio inicial de aprendizado, estabelece relacionamentos críticos e avalia a organização, a equipe e o conselho. A mudança organizacional geralmente consiste em várias ações pequenas e corretivas para resolver problemas remanescentes da transição.
2. *Imersão* (três a seis meses). O aprendizado é menos agitado e mais refinado, pois o executivo começa a gerenciar de forma mais informada. O novo executivo começa a formular planos para a próxima etapa, seja revisando o plano estratégico atual ou instituindo um novo processo de planejamento
3. *Reformulação* (três a seis meses). O aprendizado continua, mas em um ritmo mais lento, à medida que o executivo começa a implementar o trabalho de planejamento iniciado durante a Estágio de imersão. Esse estágio geralmente resulta na mudança organizacional mais significativa e estratégica do processo de transição.
4. *Consolidação* (variável). O novo executivo continua o acompanhamento do trabalho de planejamento. A mudança continua à medida que os planos são implementados e as consequências não intencionais das mudanças no estágio de reformulação são tratadas.
5. *Refinamento* (contínuo). No estágio final, o CEO não é mais considerado novo, e o cargo não é mais novo para o CEO. O ritmo da mudança geralmente diminui, mas o refinamento das operações e a exploração de novas oportunidades continuam.¹¹

Desde que Gabarro concluiu sua pesquisa na década de 1980, o ritmo de mudança das organizações e dos indivíduos se acelerou drasticamente, principalmente devido à expansão da tecnologia da informação. Hoje, a maioria dos novos executivos já está no estágio de remodelagem, ou pronta para passar para esse estágio, ao final de seu primeiro ciclo orçamentário completo - geralmente 12 meses. Mas o ponto mais importante de Gabarro é que esses estágios de aprendizado não são uma linha do tempo rígida e rápida. Muito depende da dinâmica interna da organização, de seu tamanho e da familiaridade do novo executivo com ela.

11 John J. Gabarro, "When a New Manager Takes Charge", *Harvard Business Review* 85, no. 1 (2007): 104-117.

COMO UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS ENVOLVEU A EQUIPE NA INTEGRAÇÃO DO EXECUTIVO-CHEFE

A Coast Developmental Services oferece serviços de moradia e apoio a pessoas com deficiências de desenvolvimento. Com locais de moradia espalhados por vários condados e um novo diretor executivo vindo de fora da região, a organização enfrentou o desafio de ajudar o executivo a entender o escopo dos serviços e dos clientes atendidos.

Felizmente, a equipe sênior encontrou uma solução criativa para iniciar o processo de orientação. Eles alugaram um ônibus grande o suficiente para acomodar o diretor executivo, os gerentes de programas e representantes da equipe de atendimento direto. Durante a primeira semana de trabalho do novo diretor, eles saíram em uma excursão pelos vários locais da organização para conhecer clientes e cuidadores. No trajeto entre os locais, a equipe forneceu informações sobre os clientes e a propriedade que visitariam em seguida, o relacionamento da organização com a comunidade ao redor, o clima econômico da região, o nível de apoio das autoridades municipais e do condado e muito mais.

O novo diretor executivo saiu da visita com um rico mapa mental da região de atendimento, das instalações, dos clientes e da equipe de atendimento direto. O

UMA ESTRUTURA PARA INTEGRAÇÃO E SUPORTE

A fase de integração e suporte de uma transição de executivo é a oportunidade do conselho de administração de alcançar um dos resultados de transição descritos no capítulo introdutório deste livro: *O novo executivo está totalmente integrado, e tanto o executivo quanto a organização estão prosperando*. Isso significa ter certeza de que o CEO se adaptou ao cargo, está ganhando confiança e impulso e está avançando com o conselho e a equipe para atingir as prioridades compartilhadas. Nos primeiros 12 a 18 meses, os seguintes objetivos, funções e horizontes de tempo apoiam esse resultado.

Objetivos

- **Apresentação.** O executivo foi devidamente apresentado à organização e à comunidade por meio de anúncios, reuniões introdutórias, recepções e outros eventos.
- **Orientação.** O executivo está começando com o pé direito com uma orientação completa sobre a organização e sua comunidade. A orientação inclui uma série de briefings do executivo que está saindo, dos gerentes seniores, de outros funcionários, do conselho e de seus comitês.
- **Construção de relacionamentos.** O executivo desenvolveu relacionamentos de trabalho positivos com as principais partes interessadas dentro e fora da organização. Os gerentes sênior, o conselho e o executivo que está saindo (quando apropriado) estabeleceram o

ajudando-o a identificar e priorizar as partes interessadas e facilitando reuniões e contatos introdutórios.

- *Alinhamento.* O conselho e o executivo estão alinhados quanto à direção futura da organização e às prioridades para o primeiro ano do mandato do CEO, e estão buscando ativamente uma agenda de liderança compartilhada. O conselho forneceu uma base ao identificar as prioridades do estágio inicial em seu trabalho de planejamento e, em seguida, colaborou com o CEO para refinar e redefinir as prioridades da lista, obtendo efetivamente a adesão.

Funções

- *Novo executivo.* Nesse estágio inicial, o CEO se acomoda no cargo, assume o comando da organização e constrói relações de trabalho sólidas com o conselho, a equipe e as partes interessadas externas. Esse estágio envolve aprender sobre a organização, bem como sobre sua comunidade, constituintes, equipe e conselho.
- *Executivo que está saindo.* O CEO ou executivo temporário que está deixando o cargo garante que haja uma boa transferência com o sucessor e oferece suporte contínuo adequado, se convidado e aceito pelo novo executivo e pelo conselho.
- *Equipe de gerência sênior.* Os gerentes sênior desempenham um papel importante na orientação e ajudam o novo executivo a formar um entendimento profundo da organização por meio de briefings, visitas ao local e consultas individuais. Outra parte fundamental do trabalho pós-contratação da equipe sênior é construir relacionamentos de trabalho sólidos com o novo líder.
- *Força-tarefa de transição.* Ao concluir seu trabalho, a força-tarefa supervisiona o estágio de integração e suporte, garantindo o sucesso do processo de transição em nome da diretoria.
- *Conselho.* As funções do conselho são criar uma relação de trabalho construtiva com o novo CEO, garantir o sucesso da integração e fazer parceria com o CEO para traçar uma direção para a organização (quando o CEO estiver pronto). Os membros do conselho devem estar abertos a mudanças, inclusive possíveis mudanças na função do conselho e composição daqui para frente, e capaz de lidar graciosamente com os desafios inevitáveis que surgirão durante esse estágio.

Horizontes temporais

A fase de integração e suporte tem quatro horizontes de tempo, com base na data de início do novo executivo: (1) antes de o CEO assumir oficialmente a função, (2) nos primeiros 90 dias, (3) no primeiro ano, especialmente dos meses 4 a 12, e (4) no segundo ano e depois. É claro que essa linha do tempo é aproximada. Ele pode ser diferente dependendo de fatores como o histórico do novo executivo e a dinâmica da situação da organização.

IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO DE INTEGRAÇÃO E SUPORTE

O "tempo intermediário" - o período após a decisão de contratação ter sido tomada, mas antes de o CEO iniciar suas funções oficiais - é um momento fértil para preparar o terreno para o novo líder. A organização deve usar esse período para anunciar a nomeação; dar os toques finais nos planos de orientação, transferência e integração; e fazer quaisquer outros preparativos para dar as boas-vindas e lançar o novo executivo. A nomeação será de interesse de uma série de partes interessadas, incluindo clientes, doadores, comunidade membros e, possivelmente, a mídia. O anúncio da saída exige que o conselho tenha como alvo os públicos da organização, identifique os veículos para atingir esses públicos e desenvolva as mensagens e os materiais corretos (consulte o Capítulo 4). Esse período também é

o momento de implementar o plano de transferência desenvolvido como parte da Tarefa 3 (consulte o Capítulo 3). Lembre-se de que o objetivo do plano é fazer com que o novo executivo, o conselho de administração, a equipe de gerência sênior e o executivo que está deixando o cargo estejam em sintonia sobre a transferência entre os dois líderes e orientar o processo de integração do novo executivo.

Os primeiros 90 a 100 dias de um novo executivo no cargo são um período crítico. Aprender sobre a situação e o funcionamento da nova organização e formar relacionamentos e, ao mesmo tempo, assumir a função de liderança e gerenciamento é um desafio complexo. O apoio comprometido do conselho de administração pode ajudar o executivo a assumir plenamente a função mais rapidamente quando essas atividades não são deixadas ao acaso. Uma maneira de nivelar o

A melhor maneira de reduzir a curva de aprendizado é oferecer orientação completa e integração intensiva. Da mesma forma, a construção proativa de relacionamentos - especialmente um esforço intencional do executivo que está deixando o cargo para transmitir os relacionamentos com as principais partes interessadas - pode ajudar o novo CEO a se integrar mais facilmente à organização.

Fornecer uma boa orientação

Os conselhos de administração devem pensar de forma criativa no desenvolvimento de uma orientação completa e capacitadora para o novo executivo. O objetivo é ajudar o novo executivo a estabelecer uma visão de 360 graus da organização. É provável que muitos tópicos tenham sido abordados nas entrevistas, mas agora é o momento de mergulhar em um nível muito mais profundo. Os possíveis tópicos incluem os seguintes:

- *Histórico e antecedentes.* Que partes importantes da história da organização moldaram seus valores e cultura atuais? Quais são seus valores e crenças mais queridos?
- *Clientes, programas, serviços e modelo de negócios.* Analise o escopo das ofertas de programas, locais de serviços, fontes de referência, a teoria da mudança e os principais resultados. Quem é atendido, com quais serviços e para que fim ou com qual impacto ou resultado?
- *Direção estratégica e principais questões externas.* Qual é o atual direcionamento estratégico da organização? O que o plano estratégico ou a estrutura atual

aborda e por quê? Como essa direção e esse plano foram desenvolvidos? Quem esteve envolvido, e quão alinhados estão o conselho e a equipe sênior com o plano? Que problemas externos - atuais e futuros - a organização enfrenta?

- *Revisão financeira e jurídica.* Qual é a situação financeira atual? Como o orçamento é desenvolvido e por quem? Como e por quem as finanças são gerenciadas e qual é a estrutura de relatórios e prestação de contas? A organização está enfrentando algum problema financeiro que não tenha sido discutido nas entrevistas? A organização enfrenta algum problema jurídico que ainda não tenha sido discutido?
- *Modelo de negócios e perspectiva de financiamento.* Dê uma olhada profunda na receita, nas despesas e nas margens. Qual é o modelo de negócios atual que determina como a empresa pode ser financiada? a organização é paga pelo trabalho que realiza? Quais são as tendências de sustentabilidade do mix de programas? Quais são os pontos fortes e as áreas de fraqueza do modelo de negócios e das perspectivas de financiamento?
- *Status e resultados do programa.* Faça uma discussão aprofundada sobre o status dos programas e quaisquer dados de resultados ou avaliações. Os briefings podem incluir visitas a instalações fora do local e reuniões com líderes de grupos constituintes.
- *Governança.* Inicie um diálogo sobre os problemas do conselho e o status do desenvolvimento do conselho. A organização tem o conselho certo para atender às suas necessidades atuais e futuras de governança? Se não, existe um plano e um acordo para avaliar essas questões? Os membros do conselho reconhecem a necessidade de mudança?
- *Equipe.* Quais são as principais vagas na equipe? Quais são os problemas atuais e emergentes de recursos humanos? Qual é a abordagem da organização em relação à revisão de pessoal e as revisões estão em dia?
- *Outros.* Aborde outros tópicos que não estejam na lista acima. Instalações? Sistemas? Tecnologia da informação? Voluntários? Se a organização abranger uma área geográfica extensa ou tiver instalações dispersas, inclua uma visita a essas instalações. Se for uma organização voltada para membros ou constituintes, inclua um tour para que o novo executivo possa ouvir o que os principais constituintes pensam.

Os briefings e discussões de orientação devem incluir, no mínimo, as perspectivas do conselho, do executivo que está saindo, dos membros da equipe de gerência sênior, dos chefes de departamento e de pelo menos alguns acionistas externos. Normalmente, a orientação envolve uma série de conversas. O tamanho da organização e a dinâmica da transição afetarão a estrutura do processo. Em organizações de pequeno porte, uma ou duas reuniões podem ser suficientes, mas em organizações de grande porte, o processo de orientação provavelmente será mais extenso. O executivo que está saindo deve ser um participante importante nessas discussões, dependendo das circunstâncias e do momento da saída.

Quando possível, em organizações menores, durante as últimas semanas ou meses antes da transferência para o sucessor, o executivo que está deixando a empresa deve preparar um briefing book de documentos relevantes (em papel ou eletrônico) com um índice de onde encontrar contratos, acordos de subsídios, arquivos pessoais e outras informações úteis. Se a organização tiver um executivo interino,

montar o briefing book e revisá-lo com o novo executivo geralmente é uma das tarefas finais de transferência dessa pessoa.

Apoiar o processo de construção de relacionamentos

O novo CEO deve ser incentivado a fazer contato pessoal com todos os principais interessados logo após entrar na organização. Isso significa reunir-se com o maior número possível de membros da equipe no primeiro ou segundo dia de trabalho, entrar em contato com os membros do conselho por meio de visitas pessoais ou telefonemas durante as duas primeiras semanas e reunir-se com os principais interessados externos (como doadores e parceiros) nos primeiros 30 a 90 dias. Os principais doadores e diretores de programas de fundações esperam ouvir do novo executivo o mais cedo possível, principalmente se ele tiver feito investimentos substanciais na organização.

Se o antecessor estiver saindo em boas condições, os dois executivos devem considerar a possibilidade de fazer visitas pessoais conjuntas aos principais contribuintes. Esses investidores se sentirão confortados com o endosso implícito do líder que está deixando a empresa para seu sucessor. Os conselhos de administração devem considerar a possibilidade de haver uma sobreposição suficiente entre os dois executivos para que esses relacionamentos cruciais possam ser transferidos adequadamente. Lembre-se do ditado que diz que as pessoas dão dinheiro a pessoas, não a organizações.

Esteja preparado para os primeiros desafios

Dentro de algumas semanas, a empolgação inicial com a mudança de liderança da equipe acabará, e tanto o conselho quanto o executivo se adaptarão à realidade da vida organizacional e trabalho conjunto. Ambos enfrentarão seus próprios desafios iniciais.

Todo executivo que passa a ocupar um novo cargo enfrenta um conjunto semelhante de desafios, independentemente de sua experiência anterior. Esses desafios incluem os seguintes:

- Obter uma compreensão da organização e adquirir conhecimento rapidamente
- Descobrir quem é quem e estabelecer relações de trabalho sólidas
- Definir boas prioridades
- Atender às demandas reprimidas por mudanças
- Tomar decisões que podem ter sido adiadas durante o período intermediário
- Gerenciar expectativas e negociar demandas concorrentes
- Criar uma coalizão de apoio para apoiar as mudanças necessárias
- Equilíbrio entre as transições organizacionais e pessoais

Da mesma forma, a diretoria enfrenta seu próprio conjunto de desafios pós-contratação, que incluem os seguintes:

- Mudar de marcha após a busca e encontrar energia para lidar com o importante trabalho de integração e construção de relacionamentos
- Lançamento e suporte eficazes ao novo executivo
- Ajustar-se ao estilo de liderança, às expectativas e às necessidades do

Tarefa 6: Integrar e apoiar o novo CEO
novo CEO em relação à diretoria

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 107

- Criar confiança com o novo CEO
- Evitar as perigosas polaridades de microgerenciamento e confiança excessiva
- Evitar o pensamento salvador, por um lado - acreditando que o novo executivo resolverá todos os problemas - e lidar com o remorso do comprador, por outro.
- Assegurar que os problemas herdados e as rotinas de pensamento ("Sempre fizemos dessa forma") não atrapalhem o trabalho

É fundamental que o conselho de administração e o executivo evitem deixar que os desafios pós-contratação se acumulem até chegarem a um ponto em que inviabilizem o mandato do novo executivo. Boas comunicações são essenciais para gerenciar esses desafios. Na melhor forma de pós-contratação situações, o presidente do conselho e o executivo-chefe estão em contato frequente (semanalmente) sobre o que está acontecendo, descobertas, avanços e desafios, e a taxa de progresso em relação às prioridades identificadas.

Identificar e atender às necessidades de suporte do executivo-chefe

Em quase todos os casos, o processo de contratação termina em alta, com a diretoria entusiasmada com a escolha de um novo executivo-chefe. Isso é bom, mas às vezes essa exuberância resulta em um falso senso de realidade. Embora o conselho certamente deva exaltar as virtudes do novo executivo, ele também deve ser realista em relação ao apoio. Todo novo executivo-chefe desejará ou precisará de apoio ou desenvolvimento profissional em algumas áreas. Os CEOs devem pensar criticamente sobre essas necessidades e buscar proativamente treinamento, coaching e outras formas de apoio.

As primeiras semanas do mandato de um novo executivo também são um momento para o conselho refletir sobre seu próprio crescimento e desenvolvimento. Durante o planejamento da transição, o conselho pode ter identificado algumas mudanças que gostaria de fazer para ser um parceiro mais eficaz com o novo executivo-chefe. O presidente do conselho e o presidente do comitê de governança devem garantir que essas percepções sobre o desempenho do conselho sejam traduzidas em um programa de desenvolvimento para o conselho.

NÃO, A DIRETORIA NÃO CONTRATOU A MULHER MARAVILHA

O caso de ser realista - e do coaching executivo

A maioria dos novos executivos-chefes de organizações sem fins lucrativos (cerca de dois terços) nunca ocuparam o cargo antes. A gravidade de carregar todo o peso de uma organização será nova para eles. E a maioria nunca se reportou a um conselho, muito menos construiu uma relação de trabalho com um órgão de governança voluntário.

Veja este exemplo. Um candidato interno para o cargo de diretor executivo em uma grande agência de serviços sociais era um vice-diretor que havia trabalhado na organização por quase 20 anos. Na entrevista, quando os vários aspectos do cargo foram discutidos, ficou óbvio que o candidato tinha uma enorme experiência em praticamente todos os aspectos das operações, desde relações externas, orçamento e programas. Porém, quando a discussão se voltou para a diretoria, o candidato ficou sem graça. Aparentemente, o ex-diretor executivo havia mantido o conselho em uma caixa, isolado da equipe sênior. Consequentemente, o vice teve pouco contato com o verdadeiro funcionamento interno da diretoria.

O claro desconforto desse candidato em relação ao conselho não foi um obstáculo para a força-tarefa de transição, cujos membros sabiam que nenhum executivo seria capaz de assumir completamente o lugar de um CEO de 30 anos. Para ajudar a garantir um início sólido com o Conselho de Administração, a força-tarefa teve conversas honestas com o candidato sobre coaching executivo e outros tipos de apoio. O consultor de busca e o candidato identificaram um ex-diretor experiente de uma organização sem fins lucrativos executivo que possa servir como treinador e caixa de ressonância, especialmente em questões de governança e na construção de um relacionamento sólido entre o conselho e os executivos.

Esse exemplo mostra o valor para a força-tarefa de transição, ou seu consultor de busca, de se envolver em uma conversa sensível e cuidadosa com o executivo entrante sobre como o conselho pode apoiar melhor seu crescimento e desenvolvimento na função. Um dos objetivos dessas conversas deve ser incentivar o executivo a procurar uma rede de apoio de colegas, com o apoio da força-tarefa de transição, se necessário. Até mesmo os CEOs veteranos comentam com frequência como é solitário estar no topo e como é importante ter colegas com os quais possam conversar.

CONTINUANDO DURANTE O PRIMEIRO ANO

Durante os primeiros meses do mandato do novo executivo, o conselho de administração deve começar a voltar sua atenção para o planejamento das atividades de apoio para o restante do ano. Com a conclusão do processo de integração, o CEO deve passar do estágio inicial de aprendizado e construção de relacionamentos para um período de aprendizado mais profundo. O conselho deve ter clareza sobre seu papel de parceria à medida que o executivo passa por esses estágios e se envolve totalmente no trabalho.

Entenda o contrato social entre a diretoria e os executivos

O relacionamento entre o conselho e seu executivo-chefe talvez seja a relação de trabalho mais importante em qualquer organização sem fins lucrativos. Um conselho-executivo saudável

A parceria é vital para o sucesso da organização. Assim como em outros contratos sociais, ela é estruturada em grande parte por um conjunto de acordos que são construídos ao longo do tempo. Certamente, os documentos de governança (estatutos) e a descrição do cargo do executivo-chefe fornecem alguma definição, mas o que molda as interações do dia a dia é um rico conjunto de entendimentos sobre como o relacionamento deve funcionar - o contrato social não escrito. contrato. Nas mãos de um CEO talentoso e de um conselho engajado, a organização pode prosperar quando a parceria conselho-executivo estiver funcionando bem. Por outro lado, por mais talentoso que seja o executivo, a organização não prosperará se o conselho de administração não estiver fazendo a sua parte ou se não estiver combinando seu conhecimento de governança com o conhecimento do executivo.

O contrato social entre o conselho e os executivos inclui cinco elementos:

1. *Agenda de liderança.* Um conjunto bem definido de três a sete prioridades organizacionais (quanto menos, melhor) que a diretoria e o CEO escolheram para se concentrar no ano. Atualizada anualmente, a agenda é desenvolvida pelo conselho e pelo CEO por meio de discussões colaborativas.
2. *Funções e responsabilidades.* Uma declaração clara das responsabilidades do conselho e dos executivos para liderar e governar a organização.
3. *Expectativas mútuas.* O que a diretoria espera que o CEO entregue ou forneça? Da mesma forma, o que o CEO espera do conselho? Essas expectativas são baseadas na agenda de liderança e no entendimento compartilhado das duas partes sobre suas funções e responsabilidades.
4. *Monitoramento e avaliação de desempenho.* O processo para monitorar o progresso de forma contínua e avaliar periodicamente o desempenho - não apenas do executivo, mas também do conselho.
5. *Cultura de governança.* A postura e a perspectiva da equipe de governança, especialmente do conselho de administração. É útil pensar em três modos de governança: fiduciária (estamos cumprindo nossa missão, fazendo isso de forma eficiente e administrando nossos recursos adequadamente?); estratégica (estamos concentrados na coisa certa e na direção certa?); e generativa (estamos olhando para o futuro e descobrindo a direção certa para nossa organização?).¹²

Com esses elementos do contrato social, o conselho de administração pode criar, de forma proativa e rápida, um novo relacionamento de trabalho com um novo executivo. Veja como:

Dois ou três meses após o início do trabalho, a diretoria deve considerar fortemente a possibilidade de ter uma discussão explícita e aberta sobre contratação social com o CEO para abordar os seguintes tópicos:

- A agenda de liderança

- As respectivas funções e responsabilidades da diretoria e do CEO

12 Richard P. Chait, William P. Ryan e Barbara Taylor, *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards* (BoardSource, 2005).

- As expectativas que a diretoria e o CEO trazem para o relacionamento, especialmente as expectativas sobre como as prioridades da agenda de liderança serão alcançadas
- O processo e os critérios para monitorar e avaliar o desempenho
- A cultura de governança e o desenvolvimento da diretoria

A organização pode se beneficiar muito quando o conselho reconhece a transição de um executivo como um ponto de virada importante e toma medidas proativas para criar uma parceria sólida entre o conselho e o executivo. Um novo parceiro significa uma nova parceria. Um fator crítico é a disposição do conselho de administração de aceitar a parceria anterior, especialmente se o relacionamento com o executivo que está saindo foi difícil. Como um guru de autoajuda gostava de dizer: "Não arraste seu passado para o futuro".

Monitorar o desempenho

É uma prática recomendada para o conselho realizar uma avaliação formal e por escrito do executivo anualmente, bem como discutir os resultados no contexto das mudanças necessárias

para o sucesso futuro da organização. A BoardSource também recomenda que o conselho avalie formalmente seu próprio desempenho a cada dois ou três anos. O conselho e o executivo formam dois lados da equação da liderança. A avaliação de ambos os lados dá ao conselho uma visão do todo.

O primeiro ano do novo executivo na função é diferente de qualquer outro em seu mandato. É o momento de adquirir conhecimento sobre a organização e construir relacionamentos com a equipe, o conselho e outros. E para o conselho, é um momento em que os membros do conselho se perguntam regularmente: "Fizemos a escolha certa para o nosso executivo?" Por esses motivos, o primeiro ano do mandato de um novo executivo exige uma abordagem diferente de monitoramento, um conjunto diferente de ferramentas de avaliação e um cronograma diferente do que poderia ser usado nos anos seguintes. O seguinte processo de avaliação em etapas é eficaz:

1. *Check-in de 90 dias.* Uma conversa que se concentra nas realizações e nos desafios do plano de integração. Pode ser uma simples conversa do tipo "como está indo?" entre o presidente do conselho e o executivo-chefe. Dependendo da percepção do conselho sobre o desempenho do executivo-chefe durante esse estágio inicial, também pode ser um exercício de solução de problemas e de ajuste fino. É claro que, na melhor das hipóteses, essas conversas ocorrem com mais frequência, e não apenas aos 90 dias.
2. *Avaliação de seis meses.* Supondo que tudo esteja bem na marca dos 90 dias, considere um processo de avaliação um pouco mais formal, focado em como o executivo está se saindo ao assumir a liderança dentro das principais responsabilidades do cargo. Essa revisão pode envolver uma conversa com o comitê executivo (se houver um) ou com os diretores do

conselho sobre o desempenho do executivo-chefe.

3. *Avaliação anual de desempenho.* A revisão anual deve se concentrar em três áreas: desempenho organizacional geral e o papel do executivo-chefe na condução desse desempenho.

desempenho; o trabalho do executivo para atingir as prioridades da agenda da liderança; e as contribuições do executivo para a construção da saúde e da vitalidade da organização para moldar o desempenho futuro.

O momento da revisão anual do executivo-chefe também é uma oportunidade adequada para que o conselho se avalie e considere até que ponto está contribuindo para o desempenho da organização.

Avançar como diretoria

Quando o novo executivo-chefe estiver no cargo e tiver trabalhado com o conselho para identificar os principais desafios e prioridades, é hora de o conselho se concentrar em sua função contínua de governança. O período pós-contratação pode ser incômodo para o conselho. Durante semanas e até meses, ele pode ter se envolvido mais ativamente do que o normal no trabalho cotidiano da organização - analisando as finanças e as operações, assegurando que o executivo-chefe seja o responsável pela gestão da organização. A empresa está se preparando para a estabilidade da organização, identificando os problemas herdados a serem resolvidos e trabalhando com o novo executivo para traçar um curso bem-sucedido para o futuro.

Agora, o conselho terá uma sensação de alívio pelo fato de o processo de busca e contratação ter terminado, mas talvez também sinta uma decepção e perda de controle quando o novo executivo assumir as rédeas da gestão. O desafio para o conselho é se desvincular das operações para que o executivo-chefe possa assumir a função adequada e, ao mesmo tempo, permanecer ativamente envolvido de diferentes maneiras. A primeira tarefa do conselho é garantir que o CEO e a equipe tenham os recursos e o apoio necessários para cumprir a missão da organização.

Uma estratégia prática e útil nesse estágio envolve colocar o conselho em contato novamente com os modelos de melhores práticas de governança. Isso pode ser especialmente importante se o conselho tiver um histórico irregular de desempenho ou se tiver tido uma parceria fraca ou tensa com o executivo que está saindo - em outras palavras, se o conselho não tiver um modelo de parceria conselho-executivo particularmente forte para o novo relacionamento. Os recursos do BoardSource podem ser especialmente úteis nesse momento (consulte Recursos recomendados, página 161).

Foco na retenção desde o início

As transições de executivos são propostas demoradas e caras, tanto em termos de custos concretos quanto em termos de custos de oportunidade de ter a energia da equipe e do conselho concentrada na transição em vez de no trabalho da missão da organização. Claramente, a melhor maneira de um conselho garantir um bom retorno sobre esse investimento é trabalhar para ajudar um bom executivo a se tornar um excelente executivo. A retenção de um bom executivo-chefe pode depender de uma série de fatores. Um plano de remuneração competitivo pode ajudar muito, assim como um bom programa de aposentadoria. No entanto, dois fatores importantes e normalmente negligenciados na retenção de executivos são

o apoio do conselho ao CEO e o nível de envolvimento do conselho na organização.

A pesquisa da BoardSource mostra que fornecer orientação e apoio ao CEO é uma área de força para a maioria dos conselhos.¹³Essa é uma boa notícia, pois um conselho que investe em apoio pode tornar o trabalho do CEO mais gerenciável, o que tem um impacto positivo na satisfação no trabalho. Dada a complexidade das responsabilidades do CEO de uma organização sem fins lucrativos e o estresse que muitas vezes acompanha o trabalho, o apoio do conselho ajuda a aliviar parte dessa pressão, desenvolve a capacidade de liderança do CEO e, por fim, fortalece a organização. A liderança do presidente do conselho é influente porque o presidente - como contato do conselho com o CEO - define o tom para o restante do conselho e pode ser um recurso confiável para o executivo.

Um relacionamento entre o conselho e o executivo que funcione bem também pode energizar o conselho e contribuir para uma cultura positiva e colaborativa com um conselho comprometido engajamento. Porém, se a parceria de liderança fundamental não estiver funcionando bem, o conselho pode se desinteressar do trabalho contínuo da organização, e a organização pode sofrer. Os executivos precisam de membros do conselho que incentivem um melhor desempenho deles próprios e da organização, que tornem o trabalho do conselho uma alta prioridade e que compartilhem a responsabilidade pelas ações do conselho. Os conselhos que não apoiam pessoalmente seus executivos-chefes ou não entendem seu papel e suas contribuições podem ter um impacto negativo sobre o moral, a permanência e a retenção dos executivos. A falta de engajamento do conselho também pode ter um efeito adverso na captação de recursos - uma frustração comum dos CEOs.

CORTAR SUAS PERDAS QUANDO NÃO ESTÁ DANDO CERTO

Infelizmente, há ocasiões em que uma organização contrata um novo executivo-chefe que simplesmente não dá certo. Talvez a pessoa não seja adequada para a função, ou talvez o conselho tenha solicitado que o novo executivo-chefe entrasse em uma situação impossível.

A realidade é que algum nível de decepção ou esvaziamento é esperado após a euforia da conclusão da busca. É certo que a maioria dos novos executivos fará algo ou dirá algo que pode fazer com que os membros do conselho se perguntem se fizeram a escolha certa. Isso é um fato da vida. A questão é saber se os problemas que a diretoria vê são significativos o suficiente para que se considere a possibilidade de demitir o CEO recém-contratado.

A necessidade de uma avaliação objetiva de quaisquer questões ou problemas é o motivo pelo qual é tão importante que o conselho estabeleça prioridades claras e um procedimento de revisão, como o processo descrito anteriormente neste capítulo. Se o conselho de administração aderir ao seu procedimento e decidir pedir a saída do novo executivo, deve fazê-lo com boa deliberação, bom espírito e com a orientação de um advogado. Consulte o Capítulo 3 para obter orientação sobre a tarefa potencialmente difícil da rescisão.

13 Oitenta por cento dos presidentes de conselhos de administração e 65% dos executivos dão a seus conselhos

Tarefa 6: Integrar e apoiar o novo CEO
uma nota A ou B nessa área. Fonte do conselho, *Leading with Intent: 2017 National Index of Board Practices*,
p. 32.

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 113

PLANO DE AÇÃO PARA A DIRETORIA

- ✓ Não pule o estágio de integração. Reconheça-o como o processo crítico de educação e socialização necessário para um lançamento bem-sucedido de um novo executivo.
- ✓ Entenda que uma parte importante do trabalho de integração envolve a criação de um relacionamento de trabalho com o novo executivo, o que pode envolver uma nova análise da função de governança do conselho.
- ✓ Crie um conjunto claro de prioridades que forneça referências para avaliar o desempenho do executivo e ajude a determinar se a diretoria fez a escolha certa.
- ✓ Reconhecer que o relacionamento entre o conselho e os executivos está entre os relacionamentos mais importantes da organização.
- ✓ Entenda que o sucesso do relacionamento entre o conselho e os executivos depende de cinco fatores: a agenda da liderança, funções e responsabilidades claras, expectativas mútuas explícitas, um processo de monitoramento e avaliação de desempenho e uma cultura de governança positiva.

CAPÍTULO 7

PARABÉNS E PRÓXIMAS ETAPAS

Parabéns! Você concluiu uma das tarefas mais desafiadoras que um conselho pode enfrentar. Você não apenas identificou um excelente novo líder para a organização, mas também integrou com sucesso o novo executivo. Agora é hora de dar os próximos passos para garantir a sustentabilidade e a vitalidade de sua organização sem fins lucrativos.

1. Certifique-se de que o conselho tenha uma política de sucessão e um plano de backup para o executivo principal.

Como o conselho aprendeu, talvez por meio de uma lição muito poderosa, o trabalho (ou a carreira) de todo executivo acaba em uma transição. O desenvolvimento de uma política de sucessão e de um plano de backup ajudará o conselho a se preparar para o inevitável. A política define como a diretoria lidará com futuras transições, bem como com ausências de curto e longo prazo. O plano de backup garante que um indivíduo treinado assumirá o cargo temporariamente no caso de ausência do CEO.¹⁴

Uma revisão anual da política de sucessão é um bom momento para o conselho revisar a remuneração dos executivos. Para garantir que a organização continue sendo uma empregadora competitiva, o conselho deve analisar periodicamente os salários dos executivos para cargos comparáveis em organizações comparáveis.

2. Manter um diálogo aberto sobre a saúde e a vitalidade do relacionamento entre a diretoria e os executivos.

Atualize a agenda de liderança a cada ano para refletir o próximo conjunto de prioridades compartilhadas. Esteja aberto à perspectiva e às recomendações do executivo sobre a evolução da função do conselho.

O conselho deve realizar uma autoavaliação periódica, incluindo uma análise de como está apoiando o executivo. A BoardSource oferece uma autoavaliação do conselho que pode ser conduzida como um esforço autônomo ou em conjunto com a consultoria de governança de um instrutor e consultor licenciado do conselho. Uma avaliação anual do desempenho do CEO - uma responsabilidade essencial da diretoria - também pode trazer à tona questões relacionadas à saúde da parceria diretoria-executiva. (Para obter mais informações, consulte boardsource.org.)

3. Dê uma olhada em profundidade na sustentabilidade da organização.

Por meio do próximo ciclo de planejamento estratégico ou separadamente, analise as seis áreas principais que apoiam a capacidade e a sustentabilidade organizacional (consulte o Capítulo 1). A *sustentabilidade* pode ser definida como a existência de sólidos fundamentos comerciais que garantam que a organização continue sendo um ativo comunitário de alto valor ao longo do tempo.

14 Para obter um guia de instruções com modelos personalizáveis, acesse [.dontebebe.com/succession-guide](https://dontebebe.com/succession-guide)

4. Revisar o plano estratégico ou a estrutura.

A conclusão do primeiro ano do novo executivo no cargo é um ótimo momento para visitar o plano estratégico ou a estrutura da organização. A pesquisa de John Gabarro, mencionada no Capítulo 6, constatou que, nesse momento, os CEOs geralmente estão ansiosos para começar a deixar sua marca na organização. Revisitar o plano estratégico é uma boa maneira de traduzir esse impulso em ação.

Juntas, essas próximas etapas prepararão o terreno para um relacionamento próspero entre o conselho e o novo executivo e um futuro próspero para a organização.

PARTE II

AS TAREFAS EM AÇÃO: **CRIAÇÃO DO PLANO DE TRANSIÇÃO**

Esta seção orienta o conselho e a força-tarefa de transição nas principais etapas de ação das três fases de uma transição de executivo: (1) Preparação, (2) Busca e seleção e (3) Integração e suporte. Uma Lista de Verificação Principal de Transição de Executivos abrange os elementos básicos de cada fase. Duas listas de verificação suplementares aumentam a lista principal. A primeira aborda as atividades adicionais envolvidas na indicação de um executivo-chefe temporário. A segunda descreve os acréscimos e as alterações na lista de verificação principal em situações em que a organização está contratando consultores externos, como um consultor de transição, uma empresa de busca de executivos ou consultores especializados para ajudar em atividades específicas.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE TRANSIÇÃO DE EXECUTIVOS PRINCIPAIS

Fase 1 - Preparação

Esta etapa do cronograma de transição trata do início (consulte a Fig. 2, página 23). Ela inclui o início da Tarefa 1 da diretoria: Compreender e orientar a transição; toda a Tarefa 2: Preparar-se para uma mudança de liderança; o início da Tarefa 3: Garantir a continuidade da liderança; e a Tarefa 4: Gerenciar as comunicações e garantir um encerramento positivo.

Algumas atividades desta fase não precisam ser realizadas em sequência. Dependendo da situação, o conselho pode precisar transferir algumas atividades para o início ou para o final do processo. Por exemplo, se a organização estiver enfrentando uma saída complicada e houver muitas dúvidas sobre a condição da organização, talvez até mesmo sobre a sua viabilidade, então "estabilizar a organização" pode precisar ser colocado no topo da lista. Nesse caso, a diretoria pode precisar assumir o controle e resolver a situação antes mesmo de nomear uma força-tarefa de transição.

Da mesma forma, se o conselho estiver demitindo o CEO em exercício, a menos que haja motivo para rescisão imediata, a ação de rescisão deve ocorrer mais tarde no processo, depois que o conselho tiver nomeado a força-tarefa de transição e tiver um plano sólido para nomear rapidamente um CEO interino ou em exercício.

Salvo indicação em contrário, todas as ações e perguntas são de responsabilidade da força-tarefa de transição.

Evento/Etapa de ação	Ações/perguntas/informações
O executivo-chefe divulga um plano de saída.	<input type="checkbox"/> O executivo informa a diretoria sobre sua decisão, seus planos e o cronograma para deixar o cargo.
Consulte a política de sucessão e o plano de backup.	<input type="checkbox"/> O conselho consulta a política de sucessão e o plano de backup da organização para o cargo de executivo-chefe. <input type="checkbox"/> Se não houver nenhuma política ou plano, a diretoria coloca o desenvolvimento desses documentos essenciais no plano de trabalho da força-tarefa de transição para depois que o novo executivo for contratado.
Avalie a situação.	<input type="checkbox"/> A diretoria precisa de um plano de comunicação de crise? <input type="checkbox"/> Ela precisa emitir uma declaração imediata para as partes interessadas (por exemplo, no caso de morte do titular, um escândalo ou outra rescisão imediata)?
Garantir a continuidade da liderança.	<input type="checkbox"/> O conselho avalia se tem tempo suficiente para concluir a busca por um sucessor antes da saída do executivo atual (pelo menos quatro a seis meses). <input type="checkbox"/> Caso contrário, o conselho considera a possibilidade de nomear um executivo-chefe interino ou interino.
Faça e responda a duas perguntas corajosas.	<input type="checkbox"/> A diretoria responde a duas perguntas corajosas: A organização deve continuar e, em caso afirmativo, deve continuar em sua forma atual? <input type="checkbox"/> O conselho decide se deve prosseguir com a transição do CEO ou com um fechamento, fusão ou outra mudança na estrutura.
Nomear a força-tarefa de transição.	<input type="checkbox"/> O conselho nomeia uma força-tarefa de transição liderada pelos membros do conselho, idealmente com cerca de cinco membros que são líderes passados, presentes e futuros do conselho, possivelmente aumentados com membros sênior da equipe. <input type="checkbox"/> A diretoria esclarece o encargo e o resultado final da força-tarefa.

Evento/Etapa de ação	Ações/perguntas/informações
Organize a força-tarefa de transição.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A força-tarefa de transição realiza uma reunião de organização. <input type="checkbox"/> O presidente da força-tarefa <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> assegure que os membros entendam que o encargo da força-tarefa é gerenciar a transição, e não apenas se concentrar na busca <input type="checkbox"/> incentiva todos os membros a lerem pelo menos o capítulo inicial deste livro <input type="checkbox"/> esclarece se é necessária uma equipe de entrevista ou seleção - um subconjunto da força-tarefa composto apenas por membros do conselho
Avaliar a prontidão.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Faça uma avaliação inicial da prontidão da organização: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Está com dificuldades, estável ou prosperando? <input type="checkbox"/> Qual é o tipo de transição? (1) Sucesso sustentado? (2) Desempenho insatisfatório? (3) Reviravolta? (4) Executivo difícil de seguir? (5) Primeira contratação? (6) Promoção interna sem pesquisa? <input type="checkbox"/> Inclua os resultados da avaliação no planejamento da transição.
Estabilizar a organização.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se a organização estiver com dificuldades ou se a saída for complicada, estabilize-a primeiro. <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atender às preocupações da equipe e das partes interessadas. <input type="checkbox"/> Identificar problemas imediatos e incertezas a serem abordados. <input type="checkbox"/> Elimine a ambiguidade sobre finanças, condições organizacionais e outras questões antes de tentar planejar.
Determinar as necessidades de suporte de consultoria.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A diretoria e a força-tarefa de transição pensam criticamente e decidem sobre suas necessidades de suporte de consultoria - por exemplo, consultor de transição, empresa de busca de executivos ou outro tipo de suporte de consultoria.

As tarefas em ação: Criando o plano de

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 119

Evento/Etapa de ação	Ações/perguntas/informações
Desenvolva o plano de anúncio de partida e faça o anúncio.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Decida o horário do anúncio de partida. o Ele deve ser imediato ou pode esperar e ser feito em um dia? O anúncio da busca de executivos será simultâneo ao anúncio da busca de executivos? Há mais alguma coisa que deva ser levada em conta no cronograma? <input type="checkbox"/> Desenvolva materiais de comunicação: um plano de comunicação modesto, carta de anúncio do presidente da diretoria, pontos de discussão e comunicado à mídia. <input type="checkbox"/> Implementar o plano.
Realizar análise ou avaliação organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar uma análise ou avaliação organizacional ou contratar um consultor externo para realizá-la. <ul style="list-style-type: none"> o Existem questões herdadas que devem ser abordadas antes da contratação de um novo executivo-chefe? o Quais oportunidades e desafios estão no horizonte? o A organização está enfrentando uma grande reviravolta - crescimento alto, baixo ou nenhum crescimento? Redimensionamento? Perturbação em seu mercado? Uma grande mudança na direção estratégica?
Revisar/revisar o plano estratégico ou a estrutura.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analise o plano estratégico ou a estrutura para obter orientação sobre a função do executivo entrante. Com base no plano estratégico, <ul style="list-style-type: none"> o A organização tem um direcionamento estratégico claro para, pelo menos, os próximos dois ou três anos? o Quais são as três a seis principais prioridades para os primeiros 12 a 18 meses do mandato do novo executivo? <input type="checkbox"/> Se as respostas a essas perguntas não estiverem claras, esclareça-as antes de desenvolver o perfil do cargo ou iniciar a busca.

<p>Desenvolver o plano de transição.</p>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Desenvolver um plano para começar a abordar o legado ou outros problemas identificados na avaliação organizacional.<input type="checkbox"/> Identifique os problemas que serão levados para o mandato do novo executivo. Elas devem fazer parte das discussões de último estágio com os candidatos.
--	---

Evento/Etapa de ação	Ações/perguntas/informações
<p>Certifique-se de que o cargo de executivo-chefe esteja pronto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desempacotar, reequipar, recalibrar e redigir novamente a descrição do cargo. <ul style="list-style-type: none"> o Certifique-se de que a força-tarefa entenda o trabalho na prática, não apenas no papel. o Descarte todas as responsabilidades herdadas. o Calibrar o trabalho para a direção futura da organização. o Elaborar uma nova descrição do cargo.
<p>Desenvolver colaterais de pesquisa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar um perfil de cargo com base na nova descrição do cargo. <input type="checkbox"/> Prepare um anúncio de emprego de uma página. <input type="checkbox"/> Crie um plano de pesquisa e um orçamento.
<p>Envolve a diretoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar uma reunião prolongada da diretoria (possivelmente um retiro) para discussões aprofundadas sobre o seguinte: <ul style="list-style-type: none"> o Resultados da avaliação organizacional e como eles influenciaram a descrição do cargo e o perfil do cargo o Resultados da análise da descrição do cargo e desenvolvimento do perfil do cargo o Plano de transição para tratar de questões herdadas, incluindo aquelas que serão transferidas para o mandato do novo executivo <input type="checkbox"/> Assegure-se de que a diretoria se aprofunde na substância e que todos os membros tenham clareza e estejam alinhados com (1) qual é a função do CEO, (2) os atributos do líder que eles querem contratar para a função e (3) o que eles querem que o novo CEO realize, incluindo as prioridades do estágio inicial.
<p>Prepare-se para iniciar a busca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Após a revisão da diretoria, a força-tarefa de transição finaliza os materiais de apoio à pesquisa. <input type="checkbox"/> A força-tarefa e a diretoria se preparam para iniciar a busca.

As tarefas em ação: Criando o plano de

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 121

Fase 2 - Busca e seleção

Embora o ponto central dessa fase seja a Tarefa 5: Procurar, selecionar e contratar o novo executivo-chefe, ela também trata da continuidade do trabalho das Tarefas 1 a 4, orientando a transição para uma conclusão bem-sucedida, preparando-se para a transferência para o novo executivo e certificando-se de que haja comunicações boas e frequentes ao longo do caminho.

Salvo indicação em contrário, as ações são de responsabilidade da força-tarefa de transição. Alguns desses itens podem ser realizados ou facilitados por um consultor de transição ou empresa de busca.

Evento/Etapa de ação	Ações/questões
Esclareça o plano de busca.	<input type="checkbox"/> Revise o plano de busca para garantir que todos os envolvidos estejam cientes do seguinte: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quem é responsável pela publicidade e pelo contato telefônico/e-mail com os nomeadores e possíveis candidatos <input type="checkbox"/> Quem faz parte da equipe de entrevista <input type="checkbox"/> O número e a organização das entrevistas <input type="checkbox"/> O papel do executivo que está saindo e da equipe de gerenciamento sênior no apoio ao processo de recrutamento e entrevista <input type="checkbox"/> A função da diretoria na análise e seleção do finalista <input type="checkbox"/> Detalhes do processo de contratação - contrato de carta de emprego, quem negocia e assim por diante
Prepare-se para gerenciar os currículos.	<input type="checkbox"/> Configure um sistema de gerenciamento de currículo. <input type="checkbox"/> Esclareça quem é responsável pela análise dos currículos e quais critérios serão usados.
Identificar e envolver candidatos em potencial e candidatos indicados.	<input type="checkbox"/> Solicite sugestões do executivo que está deixando o cargo e dos gerentes sênior. <input type="checkbox"/> Entre em contato com líderes de organizações sem fins lucrativos da comunidade. <input type="checkbox"/> Faça chamadas telefônicas, envie e-mails e faça o acompanhamento. <input type="checkbox"/> Foco na diversidade.
Coloque publicidade.	<input type="checkbox"/> Desenvolver e colocar anúncios.

As tarefas em ação: Criando o plano de

Evento/Etapa de ação	Ações/questões
Selecionar candidatos.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Faça uma triagem contínua dos currículos. <input type="checkbox"/> Agrupe os candidatos em níveis com base nas qualificações. <input type="checkbox"/> Desenvolver perguntas de triagem telefônica ou questionário de candidatos. <input type="checkbox"/> Faça ligações telefônicas ou envie questionários aos candidatos.
Forneça atualizações regulares sobre a pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fornecer relatórios regulares de progresso à diretoria. <input type="checkbox"/> Manter a equipe devidamente informada (geralmente de forma geral).
Identificar os entrevistados.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encaminhe os currículos e as informações de apoio dos candidatos de alto nível para a força-tarefa de transição (ou para os membros da diretoria que fazem parte da força-tarefa e que estão servindo como equipe de entrevista), incluindo notas de triagem por telefone ou questionários preenchidos. <input type="checkbox"/> Peça à força-tarefa (ou à equipe de entrevista) para analisar as informações de cada candidato e classificá-los em três grupos por nível preliminar de interesse. <input type="checkbox"/> Realize uma reunião de análise de currículo e selecione os entrevistados. <input type="checkbox"/> Determine se você está pronto para prosseguir com as entrevistas. <input type="checkbox"/> Discuta o cronograma da entrevista e as possíveis perguntas.
Realizar entrevistas de primeira rodada.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Agende a primeira rodada de entrevistas, de preferência em um dia ou em dias parciais em sucessão imediata. <input type="checkbox"/> Selecionar os candidatos convidados para uma segunda entrevista (semifinalistas).
Dê aos semifinalistas uma tarefa.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Peça aos semifinalistas que preparem breves apresentações para a segunda entrevista.

As tarefas em ação: Criando o plano de

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 123

Evento/Etapa de ação	Ações/questões
Agendar e conduzir reuniões informais.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Convide os semifinalistas para se reunirem com o executivo que está saindo, com os membros da equipe de gerência sênior e, possivelmente, com os membros do conselho que não estão envolvidos nas entrevistas. <input type="checkbox"/> Explique aos participantes da equipe e do conselho que eles não estão fazendo a seleção nem dirigindo a força-tarefa. Sua função é informativa para os candidatos e consultiva para a força-tarefa ou equipe de entrevistas. <input type="checkbox"/> Dê tempo suficiente para que os candidatos façam perguntas e desenvolvam uma compreensão mais completa da organização, em preparação para a próxima rodada de entrevistas.
Verifique as referências.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entrevistar as referências dos semifinalistas.
Conduzir entrevistas de segunda rodada e selecionar o(s) finalista(s).	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar entrevistas com os semifinalistas com foco no futuro. <input type="checkbox"/> Classificar os possíveis finalistas para a consideração da diretoria.
Verificação segura de antecedentes.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se necessário ou desejado, garanta uma verificação de antecedentes pré-contratação do finalista.
Negociar um acordo em princípio.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Negociar um acordo em princípio com o finalista, sujeito à ratificação da diretoria (e uma verificação clara de antecedentes, se necessário).
Realizar votação de ratificação da diretoria.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Marque uma reunião da diretoria para entrevistar o finalista e votar na seleção.
Anuncie a nomeação.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Prepare um plano de anúncio e materiais: carta do presidente do conselho, comunicado à mídia, pontos de discussão e plano de anúncio. <input type="checkbox"/> Implementar o plano.
Prepare-se para a fase de integração e suporte.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Prepare um plano de integração para o novo executivo. <input type="checkbox"/> Planeje a sobreposição entre os executivos que estão saindo e os que estão chegando. <input type="checkbox"/> Certifique-se de que o executivo que está saindo tenha preparado um plano de transferência. <input type="checkbox"/> Envolve o CEO eleito no planejamento.

Evento/Etapa de ação	Ações/questões
Garantir o fechamento e o reconhecimento.	<input type="checkbox"/> Certifique-se de que o executivo que está deixando o cargo tenha um encerramento apropriado - com a diretoria e seus comitês, bem como com a equipe, possivelmente por meio de alguma forma de cerimônia pública. <input type="checkbox"/> Considere a possibilidade de oferecer um reconhecimento formal ao executivo que está deixando o cargo.

Fase 3 - Integração e suporte

Essa fase conclui o processo de transição. O conselho deve se certificar de que haja uma boa orientação para o novo executivo; que as energias do novo executivo na fase inicial (os primeiros 90 dias) possam ser concentradas no trabalho importantíssimo de construção de relacionamentos e no aprendizado sobre a organização; e que o novo executivo e o conselho estejam começando com o pé direito, esclarecendo metas, funções, expectativas e critérios de desempenho.

Salvo indicação em contrário, todas as ações são de responsabilidade da força-tarefa de transição.

Evento/Etapa de ação	Ações/questões
Dê as boas-vindas ao novo executivo-chefe.	<input type="checkbox"/> Planeje atividades de boas-vindas adequadas para o primeiro dia de trabalho.
Orientar o novo executivo-chefe.	<input type="checkbox"/> Certifique-se de que os executivos que estão chegando e os que estão saindo discutam seu plano de transferência. <input type="checkbox"/> Fornecer uma orientação sólida para o novo executivo, que pode consistir em <ul style="list-style-type: none"> o briefings do executivo que está deixando o cargo o reuniões informativas com os membros da equipe de gerenciamento sênior o visitas ao local
Incentive uma série de reuniões de construção de relacionamento.	<input type="checkbox"/> Peça ao novo executivo que se reúna com <ul style="list-style-type: none"> o todos os funcionários-chave durante sua primeira semana de trabalho, possivelmente em uma reunião com toda a equipe o principais partes interessadas, juntamente com o executivo que está deixando o cargo o cada membro da diretoria, por telefone ou pessoalmente, de preferência nos primeiros 10 dias e certamente nos primeiros 30 dias

As tarefas em ação: Criando o plano de

Refinar as prioridades do estágio inicial.	<input type="checkbox"/> Peça ao novo executivo para revisar e refinar as prioridades para os primeiros 12 a 18 meses, conforme identificado durante o estágio de planejamento da transição.
--	--

Evento/Etapa de ação	Ações/questões
Discuta o contrato social com a diretoria.	<input type="checkbox"/> Realize uma reunião com o novo executivo-chefe e o comitê executivo (se houver), com os diretores do conselho ou com todo o conselho nos primeiros 90 dias para confirmar <ul style="list-style-type: none"> o prioridades para os primeiros 12 a 18 meses o perspectivas sobre as respectivas funções e responsabilidades e qualquer reavaliação potencial da função do conselho o As expectativas do executivo e do conselho de administração em relação ao outro o entendimentos sobre o processo, os critérios e o cronograma de avaliação de desempenho dos executivos
Implementar o plano de avaliação.	<input type="checkbox"/> Estabeleça marcos, tais como <ul style="list-style-type: none"> o um check-in informal nos primeiros 90 dias o um processo de check-in mais formal nos primeiros seis meses o uma avaliação anual formal que se concentre no impacto do executivo sobre a organização, e não apenas em suas ações
Planeje a sucessão e as emergências.	<input type="checkbox"/> Certifique-se de que a organização tenha uma política de sucessão e um plano de backup que cubra o cargo de executivo principal, se não toda a equipe de gerência sênior.
Conclusão.	<input type="checkbox"/> Concluir o trabalho da força-tarefa de transição e se retirar.

NOMEAÇÃO DE UM EXECUTIVO-CHEFE TEMPORÁRIO: LISTA DE VERIFICAÇÃO SUPLEMENTAR

Conforme discutido no Capítulo 3, o conselho pode ter de nomear um executivo temporário - um executivo interino da equipe executiva ou um executivo interino externo.

Eventos/Etapas de ação	Ações/questões
Esclarecer as necessidades temporárias de liderança.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estabeleça as necessidades críticas da organização para a função interina: <ul style="list-style-type: none"> o Concentre-se nas prioridades a serem cumpridas durante o período intermediário. o Considere o escopo e a magnitude dos problemas herdados a serem tratados, juntamente com qualquer trabalho de limpeza. o Definir as responsabilidades essenciais para sustentar as operações cotidianas. o Especifique a duração projetada da atribuição. <input type="checkbox"/> Considere que as necessidades temporárias de liderança da organização podem ser diferentes de suas necessidades de longo prazo.
Consulte a política de sucessão e o plano de backup.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consulte a política de sucessão e o plano de backup da organização para o cargo de diretor executivo. <input type="checkbox"/> Se não houver nenhuma política ou plano, coloque o desenvolvimento desses documentos essenciais no plano de trabalho da diretoria para depois que o novo executivo for contratado.
Avaliar a capacidade.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se não houver um backup designado, avalie a capacidade interna de cobrir a função interina e atender às necessidades de liderança temporária identificadas. <input type="checkbox"/> Não confunda familiaridade com capacidade e preparação para oferecer uma liderança sólida durante o período de transição. Uma função de liderança pode ser ainda mais desafiadora, dependendo das condições da organização e das circunstâncias da saída do executivo.

As tarefas em ação: Criando o plano de

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 127

Eventos/Etapas de ação	Ações/questões
<p>Identificar e selecionar um executivo interino externo, se não houver uma pessoa da equipe para assumir a função.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Esclareça os critérios de seleção. Os seguintes aspectos devem ser primordiais: <ul style="list-style-type: none"> o Experiência prévia como CEO, sendo que a experiência prévia como interino é uma grande vantagem o Experiência em lidar com os tipos de problemas de legado ou transição que a organização possa estar enfrentando, especialmente se houver necessidade de trabalho de limpeza. o Uma personalidade consultiva para fazer a ponte e ajudar a preparar a organização para trabalhar com sucesso com o novo executivo-chefe, e não para implementar a própria visão do interino o Uma presença confiante para tranquilizar a equipe no que pode ser uma experiência de alta ansiedade, especialmente se a saída do executivo-chefe foi desordenada o Um cronograma flexível <input type="checkbox"/> Definir o escopo do trabalho. <input type="checkbox"/> Desenvolver e divulgar uma solicitação de propostas (RFP). <input type="checkbox"/> Entrevistar candidatos e fazer a seleção usando os critérios.
<p>A bordo e com suporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fornecer uma orientação completa sobre a organização. <input type="checkbox"/> Apresente a diretoria, a equipe e as principais partes interessadas. <input type="checkbox"/> Agende discussões frequentes de check-in entre o CEO interino ou em exercício e o presidente do conselho (ou presidente da força-tarefa de transição).

As tarefas em ação: Criando o plano de

CONTRATAÇÃO DE UM CONSULTOR DE TRANSIÇÃO, EMPRESA DE BUSCA OU OUTROS CONSULTORES: LISTA DE VERIFICAÇÃO SUPLEMENTAR

Conforme discutido no Capítulo 1, as transições de executivos são projetos complicados e demorados. O conselho de administração deve considerar fortemente a possibilidade de contratar um advogado externo para ajudá-lo a orientar e gerenciar o processo de transição e busca.

Salvo indicação em contrário, todas as ações são de responsabilidade da força-tarefa de transição.

Eventos/Etapas de ação	Ações/perguntas/informações
Esclarecer as necessidades de consultoria.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Em geral, <i>os consultores de transição</i> gerenciam todo o processo, inclusive a busca de executivos. <input type="checkbox"/> Em geral, <i>as empresas de busca</i> tratam apenas da busca de executivos. <input type="checkbox"/> <i>Os consultores especializados</i> ajudam com necessidades específicas, como facilitação de reuniões ou avaliações organizacionais.
Identificar e contratar o(s) consultor(es).	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Esclarecer os critérios de seleção de consultores, que podem incluir <ul style="list-style-type: none"> o experiência sem fins lucrativos o experiência com pesquisas nacionais o experiência no campo ou disciplina da organização sem fins lucrativos o outros critérios específicos da organização <input type="checkbox"/> Definir o escopo do trabalho. <input type="checkbox"/> Desenvolver e divulgar uma solicitação de propostas (RFP). <input type="checkbox"/> Entreviste as empresas e faça a seleção usando os critérios. <input type="checkbox"/> Certifique-se de que a diretoria ou a força-tarefa de transição e os possíveis consultores tenham um relacionamento mútuo. compreensão do que significa transição e, mais importante, que parte do trabalho de transição o consultor ou a empresa fornecerá. A força-tarefa precisará preencher o restante do plano de trabalho.

As tarefas em ação: Criando o plano de

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 129

Eventos/Etapas de ação	Ações/perguntas/informações
<p>Ajuste o plano de trabalho de transição se estiver contratando uma empresa de busca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Certifique-se de que a empresa de busca entenda como ela se encaixa em um processo geral de transição de executivos. <input type="checkbox"/> Esclareça as respectivas funções da empresa de busca e da força-tarefa de transição para garantir que todo o trabalho de transição seja coberto. <input type="checkbox"/> Prepare a força-tarefa para realizar alguns dos trabalhos essenciais de preparação, como as revisões do plano organizacional e estratégico, e o trabalho de integração e suporte. <input type="checkbox"/> No estágio Preparar: <ul style="list-style-type: none"> o Normalmente, a empresa de pesquisa prepara os materiais colaterais da pesquisa. <input type="checkbox"/> No estágio de busca e seleção: <ul style="list-style-type: none"> o Normalmente, a empresa de busca oferece serviços relacionados à busca de candidatos, pré-seleção, definição de um processo de entrevista, agendamento de entrevistas e preparação para a confirmação de um finalista pela diretoria. <input type="checkbox"/> No estágio de integração e suporte: <ul style="list-style-type: none"> o Normalmente, as empresas de pesquisa não prestam serviços nesse estágio.
<p>Ajuste o plano de trabalho de transição se estiver contratando um consultor de transição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Compare a Lista de Verificação de Transição do Executivo Principal com o escopo de serviços do consultor. Discuta e confirme com o consultor o que está e o que não está coberto.

PARTE III

KIT DE FERRAMENTAS DE TRANSIÇÃO

Questionário de Avaliação de Sustentabilidade	132
Organizacional Modelo de Carta de Força-Tarefa de Transição e Descrição de Cargo Modelos de Perfil de Cargo e Anúncio de Cargo Modelo de Contrato Executivo Provisório	138
	140
	144
	147
Planilha de anúncio de saída do executivo-chefe	148
Recursos de busca de emprego para organizações sem fins lucrativos	149
	151
Revisão e pontuação de currículos	154
Exemplos de ferramentas de triagem de candidatos	156
	158
Exemplo de agenda de entrevistas e perguntas básicas Exemplo de ferramentas de verificação de referências	159
Modelo de carta de oferta de emprego	
Modelo de carta para candidatos não selecionados	

Kit de

TRANSIÇÕES DE EXECUTIVO-CHEFE 131

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Instruções

- **Na coluna A:** Para cada afirmação, indique se a afirmação é totalmente verdadeira (sim), um pouco verdadeira (um pouco), nem um pouco verdadeira (não) ou você não sabe (não sei).
- **Na coluna C:** Anote os itens de ação - áreas de preocupação ou fraqueza a serem abordadas.
- **Reunir informações:** Reúna as contribuições da diretoria e da equipe administrativa e compare as anotações.
- **Tomar medidas:** Chegue a um acordo sobre os itens de ação. Atribua responsabilidades pela execução das ações acordadas. Coloque-as no calendário para acompanhamento.

A. Sua avaliação				B. Fatores/critérios de sustentabilidade	C. Itens de ação
Sim	Um pouco	Não	Não sei		
1. Estratégia/Plano Estratégico					
				Temos um plano escrito que define a direção futura e as principais metas da nossa organização para os próximos anos.	
				Nossa missão é atual e relevante. Temos uma visão de impacto social claramente articulada que expressa o efeito que nossos serviços/produtos têm na comunidade/no mundo. Nossas metas abrangentes são claras e temos uma estratégia sólida para alcançá-las.	
				Nosso conselho teve um papel importante no desenvolvimento de nossa visão, metas e estratégias, e o conselho, o CEO e a equipe executiva estão alinhados quanto a esses aspectos essenciais de nosso plano.	

Kit de

A. Sua avaliação				B. Fatores/critérios de sustentabilidade	C. Itens de ação
Sim	Um pouco	Não	Não sei		
				O progresso em direção às nossas metas é analisado com frequência pela equipe de gestão e periodicamente pelo conselho.	
2. Modelo de negócios (veja a definição abaixo)					
				Nosso modelo de negócios tem vários anos de longevidade pela frente.	
				Nossos serviços/produtos são necessários para os clientes e valorizados pelos doadores/financiadores.	
3. Diretoria e liderança da diretoria					
				Nosso conselho é um ativo de alto valor para a organização. Ele é adequado às necessidades atuais e futuras de governança da nossa organização. Tem a composição e a estrutura corretas, e seus membros estão trabalhando bem juntos. Temos a liderança certa no conselho.	
				Nosso conselho está desempenhando com eficácia suas três funções principais: definir a direção, fornecer recursos e garantir o desempenho organizacional.	
				Nosso conselho é independente, mas trabalha em parceria com o executivo-chefe. Não se trata de um conselho que carimba, microgerencia ou é um conselho de administração frouxo.	

A. Sua avaliação				B. Fatores/critérios de sustentabilidade	C. Itens de ação
Sim	Um pouco	Não	Não sei		
4. Equipe de liderança executiva					
				Nossa equipe de liderança executiva atende às necessidades de liderança atuais e de curto prazo da Organização. Não há buracos nem elos fracos na equipe. Temos a estrutura certa, e os A equipe está trabalhando bem em conjunto.	
5. Recursos, sistemas, políticas e processos de trabalho					
				<i>Reservas operacionais.</i> Temos um nível razoável de reservas operacionais.	
				<i>Perspectiva de receita.</i> Nossos fluxos de receita têm certa longevidade. (A maioria deles continuará além do orçamento do ano corrente ou do ciclo de subsídios atual).	
				<i>Diversidade de receitas.</i> Nossos fluxos de receita são adequadamente diversificados. (Não temos muitos ovos em uma única cesta).	
				<i>Estratégia de desenvolvimento de recursos.</i> Temos uma estratégia eficaz de desenvolvimento de recursos que é um método confiável de gerar receita.	
				<i>Ativos financeiros.</i> Nossos ativos financeiros (como caixa, equivalentes de caixa e títulos) são bem investidos e protegidos adequadamente contra riscos.	

A. Sua avaliação				B. Fatores/critérios de sustentabilidade	C. Itens de ação
Sim	Um pouco	Não	Não sei		
				<i>Ativos físicos.</i> Possuímos os ativos físicos necessários (como propriedades, prédios e equipamentos).	
				<i>Capital de reputação.</i> Nossa organização tem uma marca forte e positiva e desfruta de um alto grau de visibilidade em nosso mercado/comunidade.	
				<i>Conexões sociais.</i> Nossa organização está bem conectada com os influenciadores e tomadores de decisão que são importantes para nossa área.	
				<i>Sistemas, políticas e processos.</i> Temos os sistemas, as políticas e os processos de trabalho para oferecer serviços/produtos de qualidade e as funções de negócios para dar suporte aos nossos programas.	
				<i>Rede de Colaboradores/Referência</i> (se for importante para a prestação de serviços). Temos os colaboradores/fontes de referência apropriados.	
				<i>Administração.</i> Todos os nossos ativos - ativos não materiais (reputação, social, recursos, sistemas e capacidade) e ativos tangíveis (fiscais e físicos) sejam bem administrados.	
6. Cultura organizacional e clima operacional (veja as definições abaixo)					
				<i>Resilientes.</i> Poucas coisas nos atrapalham e nos recuperamos facilmente.	
				<i>Adaptável.</i> Mudamos prontamente para nos adaptarmos a novas	

				realidades.	
--	--	--	--	-------------	--

A. Sua avaliação				B. Fatores/critérios de sustentabilidade	C. Itens de ação
Sim	Um pouco	Não	Não sei		
				<i>Focada no futuro.</i> Nosso pessoal se concentra principalmente nas possibilidades que o futuro reserva, e não nas glórias e nos	
				<i>Orientada para resultados.</i> Nossos funcionários têm clareza sobre os resultados que estão se esforçando para produzir e o impacto específico que esses resultados terão em nossos	
				<i>Engajados.</i> Nossos funcionários são absorvidos e entusiasmados com seu trabalho. Eles estão inclinados a tomar medidas positivas por conta própria para promover a reputação e os interesses de nossa organização.	
				<i>Alinhados.</i> Na maioria das vezes, nosso pessoal tem um senso compartilhado de propósito, valores, visão e metas. Temos diferenças e debates saudáveis, mas eles servem	
				<i>Energizados.</i> Nosso pessoal está em ação, buscando ativamente uma visão compartilhada. Eles perseveram quando	
				<i>Comunicações proativas.</i> O valor e o impacto da organização são amplamente compreendidos pela diretoria, pela equipe e pelos	
				<i>Clima operacional.</i> Nosso clima operacional é estável e positivo. Não é excessivamente politizado, emocional ou cheio de conflitos.	

Definições

Modelo de negócios. No nível mais elementar, um modelo lógico que descreve uma troca de valor - o valor que uma organização cria e como ela é paga por criar esse valor. Alguns consideram o modelo de negócios um componente da estratégia organizacional. O autor o destacou para uma análise mais detalhada porque é uma área em que muitas organizações sem fins lucrativos são mais vulneráveis. Modelos de negócios fracos são o calcanhar de Aquiles de muitas organizações sem fins lucrativos.

Cultura organizacional. O conjunto de suposições, valores e crenças arraigados e muitas vezes inconscientes que moldam o comportamento da organização e dos indivíduos dentro dela.

É o software do sistema operacional que rege o funcionamento da organização, os comportamentos arraigados que são difíceis de mudar.

Clima operacional. A disposição cotidiana - os padrões meteorológicos - dentro de uma organização. Ele é moldado pela cultura, mas também é influenciado pelas ações e comunicações da gerência, eventos atuais, a natureza cíclica dos negócios, o nível de coesão da equipe e outros fatores.

© Don Tebbe, 2017-2019

EXEMPLO DE CARTA DA FORÇA-TAREFA DE TRANSIÇÃO OU DESCRIÇÃO DO CARGO

Esse documento deve descrever o encargo e as responsabilidades da força-tarefa, especificar por quanto tempo ela existirá, listar seus membros e explicar o grau de envolvimento da equipe (se a diretoria tiver decidido que a equipe participará).

Encargo da Força-Tarefa: A Força-Tarefa de Transição é um grupo de trabalho ad hoc encarregado de planejar e supervisionar todo o processo de transição do executivo principal.

Duração da nomeação: A força-tarefa atuará desde o momento da nomeação pela diretoria até a conclusão da integração do novo executivo-chefe.

Membros

O tamanho ideal é de três a cinco

membros. Membro 1

(presidente da força-tarefa)

Membro 2

Membro 3

Membro 4

Membro 5

Envolvimento da equipe: Conforme determinado pela força-tarefa, vários membros da equipe, inclusive o atual executivo-chefe, podem ser convidados a atuar em funções ex officio para ajudar a força-tarefa a planejar o processo de transição, preparar a organização para trabalhar efetivamente com o novo CEO e integrar o novo executivo-chefe. Os membros da equipe não devem participar das entrevistas da força-tarefa com os candidatos a CEO.

Principais responsabilidades: A força-tarefa é a parceira direta da diretoria para conduzir a organização pelas três fases do processo de transição de executivos e garantir a conclusão das seis tarefas da diretoria.

Consulte a Lista de Verificação de Transição do Executivo Principal, página 117, para obter um plano de ação passo a passo.

- **Tarefa 1 - Compreender e orientar a transição.** Certifique-se de que o conselho entenda os detalhes da transição que a organização está enfrentando por meio da exploração e das avaliações apropriadas.
- **Tarefa 2 - Prepare-se para uma mudança de liderança.** Desenvolva um plano geral para a transição e certifique-se de que toda a equipe esteja pronta: o conselho, o executivo que está saindo, a equipe de gerência sênior e a própria força-tarefa. Certifique-se de que os membros da equipe tenham clareza sobre suas funções e responsabilidades na transição. Contrate um advogado externo apropriado, conforme necessário

Kit de

- por exemplo, um consultor de transição de executivos, uma empresa de busca ou consultores especializados para ajudar a resolver problemas de legado.

- **Tarefa 3 - Garantir a continuidade da liderança.** Assegure-se de que a liderança executiva apropriada esteja em vigor durante a transição. Defina a função e o envolvimento do executivo que está deixando o cargo ou contrate um executivo interino, se necessário. Certifique-se de que haja um processo de transferência bem pensado do executivo atual [seja temporário ou permanente] para o sucessor.
- **Tarefa 4 - Gerenciar as comunicações e garantir um encerramento positivo com o CEO atual.** Certifique-se de que haja um anúncio apropriado da saída do executivo atual, um encerramento positivo com o executivo que está saindo, comunicação frequente com as partes interessadas durante o processo de transição e uma apresentação adequada do sucessor.
- **Tarefa 5 - Procurar, selecionar e contratar o novo CEO.** Assegurar que haja uma pesquisa executiva robusta que resulte em um grande número de candidatos qualificados. Implemente um processo de seleção rigoroso que identifique um finalista altamente qualificado para a consideração da diretoria.
- **Tarefa 6 - Integrar e apoiar o novo CEO.** Certifique-se de que o sucessor seja devidamente apresentado à organização e à comunidade e receba uma orientação sólida. Por fim, certifique-se de que o conselho e o novo executivo tenham clareza sobre os fundamentos de seu relacionamento: metas, funções e responsabilidades, expectativas, medidas de desempenho e processo de avaliação.

MODELOS DE PERFIL DE CARGO E ANÚNCIO DE EMPREGO

Perfil da posição

Chefe do Executivo

[Nome da organização, cidade, estado].

O perfil do cargo é um documento de várias páginas que fornece uma descrição abrangente da oportunidade de liderança e dos detalhes do cargo. Ele ajuda a garantir que a diretoria concorde com a natureza do cargo. Também é uma ferramenta para apoiar discussões com candidatos e um documento de origem para um anúncio de cargo mais curto (geralmente de uma página). O perfil do cargo pode incluir elementos da descrição do cargo - que se concentra nas responsabilidades e qualificações - mas vai além disso, descrevendo a história, os programas, a equipe e o orçamento da organização. O perfil também fornece antecedentes e contexto sobre o cargo.

Comece com uma seção de abertura que resuma tudo.

A [nome da organização] está buscando um executivo-chefe empreendedor para dar continuidade ao nosso excepcional histórico de fornecimento de [descrever a missão e os programas da organização].

Sobre [Nome da organização]

Insira alguns parágrafos que apresentem uma visão geral da organização, seus programas e serviços e a população ou área atendida. Forneça informações sobre o orçamento, a equipe e a diretoria. Não se esqueça de incluir um link para o site da organização.

A [Nome da organização] é a principal fornecedora de Nossos programas e serviços incluem A organização é administrada por um conselho de administração com [número] membros. O orçamento da organização é de [orçamento operacional anual]. A equipe atual inclui [número] funcionários em tempo integral e [número] em tempo parcial. Temos [número] de voluntários. Mais informações sobre a [nome da organização] podem ser encontradas em [endereço do site].

Localização

Inclua uma ou duas frases sobre o local da sede, usando uma linguagem que "venda" o local, se necessário. Por exemplo, destaque a qualidade de vida, as escolas, o acesso a oportunidades culturais e recreativas e outras características que você acha que seriam importantes para o tipo de executivo que você está tentando recrutar.

Sobre o cargo

Descreva a função do executivo e a oportunidade de liderança. Torne a oportunidade convincente. Que diferença seu próximo executivo-chefe poderia fazer para seus clientes, para a comunidade, para o mundo? Em seguida, apresente alguns pontos sobre as prioridades para o estágio inicial do mandato do novo executivo. Faça uma lista de três a seis; mais de sete é demais. Trata-se de uma lista de tarefas, não de uma

Kit de

agenda de liderança. Inclua a estrutura de reporte para esclarecer que o executivo principal se reporta ao conselho e para explicar quem se reporta ao executivo principal.

O novo executivo herdará uma organização de alto desempenho reconhecida pelo site As prioridades para os primeiros 12 a 18 meses do mandato do executivo incluem:

- [Prioridade 1]
- [Prioridade 2]
- [Prioridade 3]

O executivo-chefe se reporta à diretoria e os seguintes cargos se reportam ao executivo-chefe: [cargo 1], [cargo 2] e [cargo 3].

Principais responsabilidades

Inclua um parágrafo de abertura seguido de vários tópicos sobre as principais responsabilidades.

O executivo-chefe lidera a organização e supervisiona suas atividades cotidianas.

- [Área de responsabilidade 1].
- [Área de responsabilidade 2].
- [Área de responsabilidade 3].

Qualificações

Descreva as qualificações "de fato", se houver, e o conhecimento, as competências e as habilidades (KSAs) que o cargo exige. As qualificações de fato podem incluir uma certificação exigida, como LCSW-C; um determinado nível de escolaridade ou exigência de diploma, como MBA ou JD; ou um número específico de anos de experiência profissional. Esses são fatos que podem ser verificados. Os KSAs, por outro lado, são atributos adquiridos por meio da experiência e geralmente precisam ser descobertos nas entrevistas e na verificação de referências. Algumas organizações e profissionais de busca juntam todos esses itens sob o título de "qualificações". Se você fizer isso, certifique-se de que cada item seja realmente uma qualificação, diretamente relacionada à capacidade de realizar o trabalho e cumprir as responsabilidades. Considere incluir uma declaração sobre salário e benefícios.

Os candidatos ideais para esse cargo compartilharão nosso compromisso com [sua missão, serviços ou população].

Os requisitos para o cargo incluem:

- [Qualificação 1]
- [Qualificação 2]
- [Qualificação 3].

O candidato escolhido trará uma variedade de experiências e atributos para a [nome da organização], incluindo:

- [KSA 1]
- [KSA 2]
- [KSA 3]

A [Nome da organização] oferece um salário competitivo e um pacote de benefícios atraente.

Processo de inscrição

Conclua com a forma de se candidatar e sua declaração de EEO, se aplicável. Especifique o prazo de inscrição, caso tenha sido estabelecido.

Para se candidatar, envie um e-mail com seu currículo e uma carta de apresentação detalhando suas qualificações e requisitos salariais para [endereço de e-mail]. O prazo de inscrição é [data]. A [nome da organização] é uma empregadora que oferece oportunidades iguais.

Anúncio de emprego

Chefe do Executivo

[Nome da organização, cidade, estado].

Com o perfil do cargo concluído, você está pronto para transformá-lo em um anúncio de emprego de uma página. Esse texto será sua ferramenta de recrutamento de linha de frente, publicado em sites de emprego e compartilhado com candidatos em potencial e fontes de indicação de candidatos. Seja conciso. O objetivo do anúncio de emprego é despertar o interesse, não repetir a linguagem do perfil do cargo. Considere a possibilidade de publicar o perfil completo em seu site e fornecer um link para ele nesse documento mais curto.

Comece com um parágrafo de abertura que resuma tudo.

A [Nome da organização] busca um executivo-chefe empreendedor para aproveitar nosso histórico excepcional de....

Em um parágrafo, resuma o histórico da organização e os principais programas ou serviços, o orçamento, a equipe e a diretoria. Em seguida, apresente um parágrafo sobre as principais responsabilidades, concluindo com um link para o perfil completo do cargo.

A [nome da organização] foi fundada em [ano]. Ela é administrada por uma diretoria com [número] membros. O orçamento da organização é de [orçamento operacional anual]. A equipe atual inclui [número] funcionários em tempo integral e [número] em tempo parcial. Temos [número] de voluntários.

Reportando-se ao conselho de administração, o executivo-chefe fornecerá [breve resumo da oportunidade de liderança]. Para obter uma descrição completa do cargo e suas responsabilidades, visite [endereço do site].

Os candidatos ideais para essa posição compartilharão nosso compromisso com [sua missão, serviços ou população] e trarão uma variedade de experiências e atributos, incluindo:

- [KSA 1]

Kit de

- [KSA 2]
- [KSA 3]

Kit de

Conclua com a forma de se candidatar e sua declaração de EEO, se aplicável. Especifique o prazo de inscrição, caso tenha sido estabelecido.

Para se candidatar, envie um e-mail com seu currículo e uma carta de apresentação detalhando suas qualificações e requisitos salariais para [endereço de e-mail]. O prazo de inscrição é [data]. A [nome da organização] é uma empregadora que oferece oportunidades iguais.

MODELO DE CONTRATO DE EXECUTIVO INTERINO

Consulte a assessoria jurídica da organização antes de usar.

**Um acordo entre
[nome da organização]
e
[nome do executivo interino]
para serviços executivos
interinos**

[Nome do executivo interino] (interino) concordou em atuar como executivo-chefe interino da [nome da organização] (organização).

Visão geral do cargo

A função do executivo-chefe interino é gerenciar a organização e supervisionar a equipe até que um executivo-chefe permanente seja contratado e auxiliar o conselho e a equipe na preparação da organização para o novo executivo.

Responsabilidades

Definir responsabilidades e esclarecer a autoridade para assinatura de cheques e contratos.

Em regime de meio período, o interino supervisiona todos os funcionários por meio da estrutura de gerenciamento, supervisiona as operações diárias da organização e executa as responsabilidades determinadas pela força-tarefa de transição e pelo conselho. Todas as contratações e demissões de funcionários, se houver, serão feitas com a concordância do presidente do conselho. *[Esclarecer a autoridade de assinatura de cheques:]* O interino está autorizado a assinar todos os cheques inferiores a [valor em dólares]; cheques superiores a [valor em dólares] exigem uma segunda assinatura do tesoureiro ou de outro executivo. *[Ou]* Todos os cheques devem ser assinados por um membro da diretoria. Os contratos só podem ser assinados com a aprovação do presidente da diretoria.

Deveres gerais de gerenciamento

Substitua esses exemplos de deveres por seus próprios deveres.

- Supervisiona todos os funcionários e prestadores de serviços, coordena e supervisiona as operações diárias
- Cultiva e gerencia relações com as principais partes interessadas, membros e doadores
- Cumprir os prazos de todos os pedidos de subsídios e contratos, relatórios e outros requisitos
- Auxilia a diretoria no planejamento de captação de recursos, na elaboração de propostas e no planejamento de eventos, conforme mutuamente acordado e sujeito à disponibilidade de tempo.
- Supervisiona e analisa os sistemas de gerenciamento, recomendando mudanças conforme necessário
- Apoia as atividades da diretoria, conforme acordado, na preparação,

Kit de
recrutamento e orientação do novo executivo-chefe

- Realiza outras atividades acordadas com base nas prioridades descritas no plano de trabalho anexo

Supervisão

A supervisão diária do interino é responsabilidade do presidente da diretoria. O interino é responsável por manter comunicações frequentes com o presidente da diretoria e por informar imediatamente o presidente sobre quaisquer descobertas, anormalidades ou emergências. *Recomenda-se fazer ligações telefônicas semanais.*

Prazo, horários e taxas

O prazo da designação será de [data de início] até [data de término prevista]. A data de término é flexível, dependendo do progresso da busca de executivos e das necessidades da organização.

Observe que alguns interinos preferem trabalhar com base em um contrato de retenção em vez de trabalhar por hora. Em outras palavras, o interino recebe um valor fixo em dólares por mês e, em troca, concorda em trabalhar pelo menos um determinado número de horas ou dias por mês.

O Interino será contratado como terceirizado, à taxa de [valor] por hora. O trabalho é de meio período, não devendo exceder uma média de [número] horas por [especificar semana ou mês].

Como contratado independente, o interino não terá direito a benefícios de funcionário. O Interino enviará uma fatura mensal com uma planilha de horas ao presidente da diretoria ou ao seu representante para análise e aprovação.

A Interim poderá rescindir este contrato mediante notificação por escrito com 15 (quinze) dias de antecedência por qualquer motivo, a menos que um período mais curto seja acordado. A organização poderá rescindir este contrato imediatamente em caso de violação ou, se não houver violação, mediante notificação por escrito com 15 (quinze) dias de antecedência.

Outros contratos

A organização reembolsará o Interim por despesas relacionadas a negócios, tais como viagens aprovadas para fora da área e viagens locais não relacionadas ao trabalho enquanto estiver realizando negócios em nome da organização.

Acordado por:

[Nome], Presidente da Diretoria

Data

[Nome], Executivo Interino

Data

**Prioridades do executivo-chefe
interino [Data de início] - [Data de
término prevista]**

Além das funções gerais de gerenciamento, o interino realiza atividades acordadas com base nas seguintes prioridades da [nome da organização] para o período interino:

Substitua essas prioridades pelas prioridades de sua organização durante a transição.

Comunicações internas e externas

- [prioridade 1]
- [prioridade 2]
- [prioridade 3]

Próximo evento anual

- [prioridade 1]
- [prioridade 2]
- [prioridade 3]

Desenvolvimento de fundos

- [prioridade 1]
- [prioridade 2]
- [prioridade 3]

Desenvolvimento da equipe

- [prioridade 1]
- [prioridade 2]
- [prioridade 3]

Relações com a diretoria e desenvolvimento da diretoria

- [prioridade 1]
- [prioridade 2]
- [prioridade 3]

Desenvolvimento de sistemas e procedimentos

- [prioridade 1]
- [prioridade 2]
- [prioridade 3]

PLANILHA DE ANÚNCIO DE SAÍDA DO EXECUTIVO-CHEFE

O objetivo dessa ferramenta é coletar as informações pertinentes para a carta de anúncio de partida e o comunicado à mídia.

<p>Nomes e títulos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual é o nome do executivo que está deixando o cargo, como deve aparecer nas comunicações? • Qual é o título exato do executivo que está deixando o cargo? • Qual é o nome do presidente da diretoria, como deve aparecer nos comunicados? • Qual é o título exato do presidente da diretoria? 	
<p>Funções e mandato do executivo que está deixando o cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que cargo na organização, se houver, o executivo que está deixando o cargo ocupava antes de se tornar o executivo principal? • Quando o executivo que está saindo começou a trabalhar na organização? • Quando o executivo que está deixando o cargo se tornou o principal executivo? • Qual é a data de partida planejada do executivo que está saindo? 	
<p>Realizações do executivo que está deixando o cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são as realizações do executivo que está deixando o cargo pelas quais ele gostaria de ser reconhecido? que a diretoria deseja reconhecer ou destacar? • Como a organização mudou durante a gestão do executivo que está deixando o cargo (mudanças nos programas, orçamento, equipe, locais, área de atendimento e outras áreas)? 	
<p>Outros</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que podemos dizer, se é que podemos dizer algo, sobre os planos do executivo que está saindo para o próximo capítulo de sua vida? • Quem foi autorizado pela diretoria a falar com a mídia ou responder a perguntas sobre a transição? • Quais são as informações de contato dessa pessoa? 	

RECURSOS DE BUSCA DE EMPREGO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Sites de emprego em geral

Esses grandes sites gerais de busca de emprego têm anúncios de organizações sem fins lucrativos: [CareerBuilder](#), [Monster](#), [Indeed](#), [SimplyHired](#) e [LinkedIn](#).

Melhores apostas para empregos de executivo sem fins lucrativos

Sites que apresentam principalmente empregos de nível executivo e sênior em organizações sem fins lucrativos

- *O Association Career HQ* é hospedado pela American Society of Association Executives (ASAE), uma organização profissional nacional. Muitos estados e algumas cidades maiores têm organizações que hospedam seus próprios quadros de empregos em associações. Pesquise "association careers" (carreiras em associações) e o nome da cidade ou do estado.
- *O CEO Update* apresenta empregos para executivos de nível sênior em associações comerciais, sociedades profissionais, organizações voltadas para causas e fundações.
- *O ExecSearches.com* publica empregos executivos, de captação de recursos e de nível médio em organizações sem fins lucrativos, governo, saúde e educação.
- *O quadro de empregos para organizações sem fins lucrativos* é fornecido pela Bridgespan. Os anúncios não são exclusivamente de cargos executivos.

Empregos sem fins lucrativos nos EUA

Sites que apresentam cargos executivos e outros, principalmente nos Estados Unidos

- *O Centro de Carreiras do Council on Foundations* publica vagas em vários níveis de filantropia.
- *O Idealist* apresenta empregos, oportunidades de voluntariado e estágios.
- *NonprofitJobs.org* publica empregos e perfis de candidatos.
- *NonprofitJobSource.com* lista empregos sem fins lucrativos.
- *Nonprofit Times CareerMatch*, hospedado pela publicação comercial *Nonprofit Times*, apresenta anúncios de emprego e currículos de organizações sem fins lucrativos.
- *O Work for Good* (anteriormente chamado de Opportunity Knocks) é um dos primeiros serviços de anúncio de emprego para organizações sem fins lucrativos.
- *O Chronicle of Philanthropy* lista oportunidades de carreira principalmente em captação de recursos e desenvolvimento de recursos.
- *O Philanthropy News Digest*, um serviço do Foundation Center, lista vagas em organizações sem fins lucrativos.
- *O Nonprofit Talent* apresenta uma variedade de empregos em organizações sem

Kit de

fins lucrativos, principalmente na Pensilvânia e na região do meio do Atlântico.

- *O DeepSweep* lista empregos sem fins lucrativos principalmente na Califórnia.

Sites estaduais e regionais

A maioria dos estados tem associações estaduais de organizações sem fins lucrativos, algumas das quais publicam oportunidades de carreira em seus sites. Encontre sua associação estadual ou regional em councilofnonprofits.org/find-your-state-association.

REVISÃO E AVALIAÇÃO DE CURRÍCULOS

Abaixo está um exemplo de planilha de pontuação de currículos que você pode adaptar às necessidades de sua organização. Ela fornece um documento no qual você pode acompanhar todos os currículos recebidos e como você os classificou na triagem inicial.

Há diferentes maneiras de pontuar currículos. A abordagem descrita aqui ajuda a garantir que os critérios de triagem estejam vinculados aos critérios descritos no perfil da posição. Essa abordagem envolve dois níveis de revisão:

Nível 1 - O primeiro nível de análise é determinar se o candidato atende aos requisitos identificados para o cargo. Esses são quaisquer requisitos rígidos e rápidos que a força-tarefa e a diretoria possam ter identificado como absolutamente necessários para o cargo. Esses critérios podem incluir um determinado número de anos de trabalho experiência ou a exigência de ter trabalhado em um cargo de gerência sênior por um determinado período de tempo. Ou pode envolver um nível específico de educação ou um diploma exigido, como mestrado, doutorado, doutorado em direito etc. Ou o cargo pode exigir uma licença ou certificação profissional, como Assistente Social Clínico Licenciado, Executivo de Associação Certificado, etc. Os requisitos do cargo são critérios de limite, o que significa que os currículos que não atendem aos requisitos do cargo são eliminados nessa etapa.

Nível 2 - Para os candidatos que atendem aos requisitos do cargo, o segundo nível de análise envolve a triagem de outras qualificações. Esses critérios são as áreas de experiência, conhecimento e habilidades identificadas no perfil do cargo.

Essa abordagem está correlacionada com as seções "requisitos e outros atributos" do modelo de perfil de cargo na página 140.

Para adaptar essa ferramenta, substitua os critérios de amostra pelos requisitos do cargo (se houver) e outras qualificações pelos itens que sua organização definiu no perfil do cargo. Adicione ou subtraia colunas conforme sua necessidade.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS DE TRIAGEM DE CANDIDATOS

Exemplos de perguntas para a triagem telefônica de candidatos

1. Pelo seu currículo, percebi que você está [atualmente empregado/entre cargos]?
2. Analisando seu emprego atual [ou último emprego, se estiver entre cargos], como seu trabalho ou liderança aumentou o impacto da organização? (Pergunte o que o candidato encontrou quando começou e o que está deixando para trás).
3. Quais são suas expectativas salariais?
4. Você já foi responsável pela supervisão de uma equipe de profissionais? (Pergunte sobre a descrição).
5. Você já foi responsável por preparar e monitorar um orçamento? (Pergunte sobre a descrição).
6. Você já foi diretamente responsável por uma diretoria?
7. Você pode me dar um breve esboço do seu trabalho com subsídios e outras formas de captação de recursos?
8. Se eu estivesse conversando com o presidente do seu conselho ou ex-supervisor, o que eles diriam que são seus pontos fortes e fracos?
9. Descreva uma experiência (profissional ou não) na qual você esteve envolvido no desenvolvimento e na implementação de uma nova ideia, programa, serviço ou conceito.
10. Quais realizações são suas maiores fontes de orgulho?
11. Neste momento de sua vida pessoal e profissional, quais são as questões e os fatores que mais influenciarão seu próximo passo na carreira?
12. Como você descreveria os valores pessoais e a filosofia que o guiariam ao exercer a liderança nesse cargo?
13. Por que você acha que é adequado para o cargo?
14. Se a diretoria lhe fizer uma oferta, quando você estaria disponível? Que aviso prévio você precisa dar ao seu empregador atual?
15. Você está sendo considerado para outro cargo ou é candidato em outra busca de executivos? [Se "sim"] Você tem alguma oferta ativa ou está prevendo uma oferta?
16. Algum outro comentário que você gostaria de fazer?
17. Tem alguma pergunta que gostaria de nos fazer?

Embora as entrevistas de triagem por telefone sejam flexíveis e possam produzir ótimas informações, devido ao tempo necessário, um questionário de candidato pode ser mais prático. Veja abaixo um exemplo de questionário de candidato e um e-mail relacionado. Considere reduzir o número de perguntas e adaptá-las à situação da sua organização sem fins lucrativos para que o questionário reúna as informações de que a força-tarefa de transição mais precisa.

Modelo de questionário para candidatos

Para ajudar nossa força-tarefa de transição a conhecê-lo melhor, preencha o questionário a seguir e envie-o para [e-mail] até [data e hora].

Seja breve. Limite suas respostas a alguns pontos ou a um ou dois parágrafos.

Obrigado.

[Nome do candidato].

1. O que o levou a se candidatar ao cargo de diretor executivo?
2. Você ainda está empregado no último cargo listado em seu currículo ou está procurando emprego em tempo integral?
3. Este é seu primeiro contato com a [nome da organização sem fins lucrativos] ou seus programas? Caso contrário, descreva brevemente seu contato e/ou envolvimento anterior.
4. Qual é o seu envolvimento profissional ou voluntário, se houver, com [a área de missão ou campo de trabalho da sua organização sem fins lucrativos, por exemplo, serviços para pessoas com deficiências de desenvolvimento, moradia acessível, desenvolvimento de jovens etc.]? Descreva sua(s) experiência(s) e sua função.
5. Descreva qualquer contato que você tenha tido com [a população ou o público-alvo do serviço de sua organização sem fins lucrativos].
6. Forneça-nos um esboço de sua experiência em trabalhar e expandir fluxos de receita como o nosso, o que inclui [forneça um resumo das fontes de receita mais importantes de sua organização sem fins lucrativos, por exemplo, subsídios de fundações, contratos governamentais, grandes doações de indivíduos, eventos especiais etc.].
7. Que experiência você tem em supervisionar, motivar e formar uma equipe de funcionários? Descreva o tamanho da equipe e sua experiência.
8. Você já foi responsável por preparar e gerenciar um orçamento? Descreva o tamanho do orçamento e sua função.
9. Descreva brevemente qualquer experiência que tenha tido em se reportar ou trabalhar com um conselho de administração.
10. O que seus empregadores e colegas anteriores listariam como suas três principais competências:

1. -
2. -
3. -
11. Quais conquistas profissionais são seus maiores motivos de orgulho?
12. Neste momento de sua vida pessoal e profissional, quais são os problemas/fatores que mais influenciarão seu próximo passo na carreira?
13. Descreva a filosofia e os valores pessoais que serviriam de guia nesse tipo de posição de liderança.
14. Com base no que você sabe (e no que pode ser obtido no site da organização [endereço da web] e no anúncio da vaga [endereço da web]), o que o entusiasma e o que o preocupa nessa vaga?
15. Quando você estaria disponível para começar um novo cargo?
16. Há algum comentário adicional que você gostaria de fazer?
17. Tem alguma pergunta que gostaria de nos fazer?
18. Quais são suas expectativas salariais?

Obrigado.

Exemplo de e-mail para enviar o questionário do candidato

Prezado [Nome],

Obrigado pelo seu interesse no cargo de diretor executivo da [nome da organização sem fins lucrativos].

Analizamos seu currículo e gostaríamos de saber mais sobre você e seu interesse na vaga.

Em anexo, há um questionário de candidato que gostaríamos que você preenchesse.

Por uma questão de tempo - seu e nosso - mantenha suas respostas breves. Alguns pontos ou um ou dois parágrafos são tudo o que é necessário.

Favor devolver este questionário para [endereço de e-mail] até [hora] em [data]. Muito obrigado. Com os melhores cumprimentos,

-[Nome do remetente]

EXEMPLO DE PAUTA DE ENTREVISTA E PERGUNTAS CENTRAIS

Agenda de entrevistas

- Bem-vindo
- Apresentações na mesa redonda: nome, afiliação e função na organização
- Perguntas básicas (abaixo)
- Perguntas abertas
- Perguntas dos candidatos
- Resumo

Perguntas básicas

1. Para começar, faça um breve esboço de sua carreira que o levou a se interessar por esse cargo. (Sondagem: Por que essa posição neste momento?)
2. Analisando seu emprego mais recente, o que há de diferente na organização como resultado direto de seu trabalho lá?
3. Dê-nos um exemplo de um obstáculo ou desafio realmente significativo que você tenha enfrentado em sua carreira e como o enfrentou.
4. Você poderia nos dar um exemplo de um relacionamento problemático que você reverteu - ou um que não conseguiu reverter - e o que aprendeu com essa experiência?
5. Como você aprenderia sobre nossos membros e o que eles fazem? (Essa pergunta se aplica somente a organizações de membros).
6. Que experiências você usaria para construir relacionamentos com nossos doadores atuais, desenvolver novos doadores e fontes de apoio e garantir que nossa organização atinja suas metas de captação de recursos?
7. Que habilidades e experiências específicas você usaria para aumentar a visibilidade de nossa organização?
8. Como executivo-chefe, quais são as principais coisas que você espera da diretoria e o que ela deve esperar de você?
9. Quais são alguns dos ingredientes essenciais para promover altos níveis de desempenho da equipe? Você tem alguns exemplos de como colocá-los em prática?
10. Considerando o que você sabe sobre nossa organização, por que você acha que é adequado para o cargo? O que você acha que pode ser mais desafiador no trabalho?

Perguntas ilegais ou inadequadas

De acordo com a U.S. Equal Employment Opportunity Commission (Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego dos EUA), é ilegal fazer perguntas sobre o seguinte:

- Raça, cor ou nacionalidade
- Religião
- Sexo, identidade de gênero ou orientação sexual
- Status da gravidez
- Deficiência
- Idade ou informações genéticas
- Cidadania
- Estado civil ou número de filhos

Evite perguntas sobre esses tópicos inadequados:

- Afiliação política
- Questões familiares (como necessidades de cuidados com os filhos)
- Registro de prisão
- Dispensa militar
- Histórico de crédito
- Histórico de saúde
- Altura e peso Se

estiver em dúvida, não

pergunte.

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS DE VERIFICAÇÃO DE REFERÊNCIAS

Exemplo de e-mail para obter referências

Prezado [nome do candidato],

Com relação à sua candidatura ao cargo de diretor executivo da [nome da organização], gostaríamos de entrar em contato com suas referências pessoais.

Forneça pelo menos cinco nomes, sendo pelo menos um em cada uma das seguintes categorias:

- Alguém que tenha supervisionado você (pelo menos duas dessas pessoas, por favor)
- Alguém que você tenha supervisionado
- Um colega que esteja familiarizado com seu trabalho profissional

Envie-nos por e-mail essa lista de nomes, organizada por essas três categorias, com afiliação, endereço de e-mail e número de telefone de cada um, até <data>.

Saudações,

[Nome e e-mail]

Presidente da Força-Tarefa

de Transição

Exemplos de perguntas para entrevistas de referência

1. Posso saber em que função você conhece [nome do candidato] e há quanto tempo?
2. Como você descreveria os principais pontos fortes de [nome do candidato]?
3. Você tem alguma perspectiva sobre as habilidades de liderança de [nome do candidato]? Como a organização mudou sob a liderança de [nome do candidato]? Quais são alguns dos desafios e oportunidades que [ele/ela] enfrentou e como [ele/ela] lidou com eles?
4. Você teve a oportunidade de observar as habilidades de comunicação de [nome do candidato]? Existem situações ou abordagens de comunicação em que [ele/ela] se sai bem? [ele/ela] se destaca? E quanto à sua capacidade de se comunicar com diversos públicos?
5. Você tem alguma perspectiva sobre as habilidades de gerenciamento financeiro de [nome do candidato]? [Em caso afirmativo, como você classificaria as habilidades de gestão financeira de [nome do candidato]: fortes, mais ou menos ou fracas? [Pergunte para obter comentários].
6. Você tem alguma perspectiva sobre as habilidades de captação de recursos do [nome do candidato]? [Se sim, como você classificaria a capacidade de captação de recursos de [nome do candidato]: forte, mais

ou menos ou fraca? [Pergunte para obter comentários].

7. Você tem alguma perspectiva sobre a habilidade de [nome do candidato] em selecionar e gerenciar funcionários e formar uma equipe? [Se sim, como você classificaria as habilidades de [nome do candidato] nessa área: fortes, mais ou menos ou fracas? [Pergunte para obter comentários].

8. Você tem alguma perspectiva sobre a habilidade de [nome do candidato] em fazer o marketing de uma organização ou conscientizar o público? [Em caso afirmativo, como você classificaria as habilidades [dele(a)]: fortes, mais ou menos ou fracas? [Pergunte para obter comentários].
9. Administrar uma pequena organização sem fins lucrativos envolve gerenciar muitas demandas concorrentes. Você já teve a oportunidade de observar a ética de trabalho, a abordagem de gerenciamento de tempo e o senso de organização e planejamento de [nome do candidato]? Como você descreveria essas qualidades?
10. Um dos principais aspectos do trabalho é trabalhar com um conselho. [Você tem algum comentário sobre como [nome do candidato] pode se destacar? Que aspectos desse relacionamento você acha que [ele/ela] consideraria mais desafiadores?
11. Considerando o esboço do trabalho que forneci no início da entrevista
 - a. Há aspectos específicos do trabalho nos quais você acha que [nome do candidato] se destacará? [Sondagem]
 - b. Há aspectos do trabalho que você acha que seria melhor deixar para outros? [Sondagem]
12. Há mais alguma coisa que você acha que seria útil para a força-tarefa saber à medida que avançamos nesse processo?

MODELO DE CARTA DE OFERTA DE EMPREGO

Se a organização não tiver um contrato de trabalho para seu executivo principal, esta simples carta de confirmação de emprego pode ser suficiente. Discuta-a com seu consultor jurídico antes de usá-la, pois cada estado tem seus requisitos específicos e as leis trabalhistas mudam com frequência.

Prezado [nome do candidato]:

A diretoria da [nome da organização] tem o prazer de lhe fazer uma oferta de emprego como diretor executivo. Esta carta descreve os detalhes específicos da oferta:

1. O emprego em tempo integral como executivo-chefe terá início em [data].
2. Salário inicial:
3. Pacote de benefícios: consulte o Manual do Funcionário em anexo.

Se a organização não tiver um manual do funcionário ou outro documento que resuma os benefícios, considere usar a carta de oferta como um local para documentar esses detalhes. Considere acrescentar as seguintes informações:

- Seguro-saúde: [detalhes]
 - Contribuição para a aposentadoria: [específico]
 - Férias anuais: [específico]
 - Dias de licença médica e pessoal: [o mesmo que para outros funcionários]
 - Feriados: [o mesmo que para outros funcionários]
4. Subsídio de realocação: [valor, se aplicável]
 5. Metas de desempenho: A diretoria se reunirá com você nas primeiras seis semanas de seu emprego para começar a estabelecer metas de desempenho e o protocolo para avaliar seu desempenho.

Use o texto a seguir somente se a organização estiver localizada em um estado em que a vontade é a mesma.

6. Embora a diretoria espere que o relacionamento com você seja de longo prazo e mutuamente gratificante, você é um funcionário voluntário. Você e a diretoria têm o direito de rescindir o contrato de trabalho a qualquer momento e por qualquer motivo.

Adicione o período de aviso prévio aqui, se houver, por exemplo, "com aviso prévio de 30 dias".

Em nome da diretoria da [nome da organização], tenho o prazer de estender a oferta e espero ter um relacionamento profissional bem-sucedido.

Atenciosamente,

[Nome do presidente da diretoria].

Data

Agradecido:

[Nome do candidato].

Kit de

Data

EXEMPLOS DE CARTAS PARA CANDIDATOS NÃO SELECIONADOS

CANDIDATOS QUE NÃO FORAM ENTREVISTADOS

Prezado [Nome]:

Obrigado por seu interesse no cargo de diretor executivo da [nome da organização]. Estou escrevendo para informá-lo de que a busca foi concluída com a seleção de outro candidato.

A força-tarefa de transição enfrentou a difícil tarefa de escolher entre muitos candidatos qualificados. Obrigado por dedicar seu tempo para compartilhar suas credenciais conosco. Desejamos a você tudo de melhor em suas buscas e objetivos profissionais.

Atenciosamente

, [Nome]

Presidente da Força-Tarefa de Transição

CANDIDATOS QUE FORAM ENTREVISTADOS

Prezado [Nome]:

Em nome da diretoria da [nome da organização], agradeço seu interesse no cargo de diretor executivo. Na sequência de nossa conversa telefônica, estou escrevendo para confirmar que a busca foi concluída com a seleção de outro candidato.

Obrigado por compartilhar suas credenciais conosco e por reservar um tempo para a entrevista com a força-tarefa. Desejamos-lhe os melhores votos em todas as suas buscas e objetivos profissionais.

Atenciosamente

, [Nome]

Presidente da Força-Tarefa de Transição

RECURSOS RECOMENDADOS

Ferramentas e recursos on-line do BoardSource

O BoardSource oferece uma extensa lista de recursos para download, documentos sobre tópicos e publicações relacionados a todos os aspectos das transições de diretores executivos de organizações sem fins lucrativos.

Acesse boardsource.org/fundamental-topics-of-nonprofit-board-service/executive-transition para saber mais.

Livros e artigos

Adams, Tom. *The Nonprofit Leadership Transition and Development Guide: Proven Paths for Leaders and Organizations [Caminhos comprovados para líderes e organizações]*. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Allison, Michael. "Into the Fire: Boards and Executive Transitions" (No fogo: Conselhos e transições de executivos). *Nonprofit Management & Leadership* 12, no. 4 (verão de 2002), 341-351.

Axelrod, Nancy R. *Chief Executive Succession Planning: Essential Guidance for Boards and CEOs [Orientação essencial para conselhos e CEOs]*. 2ª ed. Washington, DC: BoardSource, 2009.

BoardSource. *Liderando com intenção: Índice Nacional de Práticas de Conselhos Sem Fins Lucrativos de 2017*.

Washington, DC: BoardSource, 2017.

Bridges, William. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. 4ª ed., Cambridge, MA. Cambridge, MA: Da Capo, 2017.

Bruder, Lee. "Dissolução de organização sem fins lucrativos: What to Do When Closing the Doors" (Dissolução de organização sem fins lucrativos: o que fazer ao fechar as portas). *Nonprofit Quarterly*, 18 de agosto de 2017.
nonprofitquarterly.org/2017/08/18/nonprofit-dissolution-what-to-do-when-closing-the-doors.

Connolly, Paul M. *Navigating the Organizational Lifecycle: A Capacity-Building Guide for Nonprofit Leaders (Um Guia de Capacitação para Líderes Sem Fins Lucrativos)*. Washington, DC: BoardSource, 2006.

Cornelius, Maria, Patrick Corvington e Albert Ruesga. *Ready to Lead? Next Generation Leaders Speak Out*. Baltimore: Fundação Annie E. Casey, 2008.

Cornelius, Maria, Rick Moyers e Jeanne Bell. *Daring to Lead 2011: A National Study of Nonprofit Executive Leadership [Um estudo nacional sobre liderança executiva sem fins lucrativos]*. São Francisco: CompassPoint Nonprofit Services e Fundação Meyer, 2011.

Gabarro, John J. "When a New Manager Takes Charge" (Quando um novo gerente assume o controle). *Harvard Business Review* 85, no. 1 (janeiro de 2007), 104-117.

Gilmore, Thomas N. *Making a Leadership Change: How Organizations and Leaders Can Handle Managed Leadership Transitions Successfully (Como as organizações e os líderes podem lidar com as transições de liderança com sucesso)*. São Francisco: Jossey-Bass, 2003.

- Gilvar, Barbara J. *The Art of Hiring Leaders (A arte de contratar líderes): A Guide for Nonprofit Organizations [Guia para organizações sem fins lucrativos]*. Boston: Gilvar Publications, 2007.
- Glick, Jan. *Nonprofit Turnaround: A Guide for Nonprofit Leaders, Consultants, and Funders [Guia para líderes, consultores e financiadores de organizações sem fins lucrativos]*. Seattle: Jan Glick & Associates, 2010.
- Kotter, John P., e Dan S. Cohen. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations [Histórias reais de como as pessoas mudam suas organizações]*. Boston: Harvard Business School Press, 2012.
- Kouzes, James M. e Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge [O Desafio da Liderança]*. 4ª edição. São Francisco: Jossey-Bass, 2006.

- Kunreuther, Frances. *Up Next: Generation Change and the Leadership of Nonprofit Organizations [Mudança de geração e a liderança de organizações sem fins lucrativos]*. Baltimore: Annie E. Casey Foundation, 2005. aecf.org/resources/up-next.
- La Piana, David, com Robert Harrington. *The Nonprofit Mergers Workbook [Manual de fusões sem fins lucrativos]. Parte I: The Leader's Guide to Considering, Negotiating, and Executing a Merger (Guia do líder para considerar, negociar e executar uma fusão)*. Saint Paul, MN: Fieldstone Alliance, 2000.
- La Piana, David, e La Piana Associates. *The Nonprofit Mergers Workbook (Manual de fusões sem fins lucrativos). Part II: Unifying the Organization after a Merger (Parte II: Unificando a organização após uma fusão)*. Saint Paul, MN: Fundação Amherst H. Wilder, 2004.
- Lewin, Kurt. "Frontiers in Group Dynamics II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research". *Human Relations* 1, no. 2 (1º de novembro de 1947), 143-153. doi.org/10.1177/001872674700100201.
- Linnell, Deborah. "Conselhos e contratações de liderança: How to Get It Right". *Nonprofit Quarterly* nonprofitquarterly.org/2008/03/21/boards-and-, 21 de março de 2008. leadership-hires-how-to-get-it-right.
- Mayer, Daniel Y. *Filling the Gap: The Interim Executive Director Solution [Preenchendo a lacuna: a solução do diretor executivo interino]*. Chicago: Illinois Arts Alliance Foundation, 2005.
- McLaughlin, Thomas A. *Nonprofit Mergers and Alliances [Fusões e alianças sem fins lucrativos]*. 2ª ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2012. Conselho Nacional de Organizações Sem Fins Lucrativos. "Dissolving a Nonprofit Corporation" (Dissolução de uma corporação sem fins lucrativos). councilofnonprofits.org/tools-resources/dissolving-nonprofit-corporation.
- Pierson, Jane e Joshua Mintz. *Assessment of the Chief Executive (Avaliação do executivo-chefe): A Tool for Governing Boards and Chief Executives of Nonprofit Organizations (Uma ferramenta para conselhos de administração e diretores executivos de organizações sem fins lucrativos)*. Washington, DC: BoardSource, 2005.
- O Poder da Possibilidade: Explorando maior impacto por meio de parcerias estratégicas.* Executive Transitions Discussion Guide and Slide Presentation, thepowerofpossibility.org/starting_points/executive-transitions. Washington, DC: BoardSource, 2018.
- Redington, Emily e Donn Vickers. *Following the Leader: A Guide for Planning Founding Director Transition (Guia para o planejamento da transição do diretor fundador)*. Columbus, OH: Academy for Leadership and Governance, 2001.
- Schlossberg, Nancy K. *Counseling Adults in Transition (Aconselhamento de adultos em transição): Linking Practice with Theory [Ligando a prática à teoria]*. Nova York: Springer Publishing, 2005.
- Tebbe, Don. *The Nonprofit CEO Succession Roadmap [Roteiro de sucessão do CEO sem fins lucrativos]: Your Guide for the Journey to Life's Next Chapter (Seu guia para a jornada ao próximo capítulo da vida)*. A ser lançado.
- Watkins, Michael D. *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster*

- and Smarter [As Estratégias Comprovadas para Começar a Trabalhar Mais Rápido e de Forma Mais Inteligente]*. Boston: Harvard Business School Press, 2013.
- Weisman, Carol e Richard I. Goldbaum. *Losing Your Executive Director Without Losing Your Way: The Nonprofit's Guide to Executive Turnover*. São Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Wolfred, Tim. *Managing Executive Transitions: A Guide for Nonprofits (Guia para organizações sem fins lucrativos)*. Saint Paul, MN: Fieldstone Alliance, 2009.

SOBRE O AUTOR

Don Tebbe é autor, palestrante e consultor sobre sucessão e transições de liderança.

Com mais de uma década de experiência como executivo e CEO de uma organização sem fins lucrativos no início de sua vida, ele vivenciou em primeira mão os desafios da sucessão de liderança. Ele iniciou sua prática de consultoria em 1998 e, posteriormente, cofundou uma empresa de busca de executivos que se tornou líder nacional em transições de executivos. Nas últimas duas décadas, Don ajudou mais de 120 organizações a encontrar, entrevistar, contratar e fazer a transição para novos CEOs e outros líderes seniores. Ele também ajudou dezenas de organizações sem fins lucrativos a planejar a sucessão de CEOs.

A primeira edição deste livro, *Chief Executive Transition: How to Hire and Support a Nonprofit CEO*, ganhou o prêmio Terry McAdam Book Award da Alliance for Nonprofit Management e foi adotado por organizações nacionais, incluindo a YMCA of the USA, como um guia para seus membros sobre transição de CEO. Don também é autor de vários artigos e dois outros livros: *The Nonprofit CEO Succession Roadmap: Your Guide for the Journey to Life's Next Chapter* e *For the Good of the Cause: Board-Building Lessons from Highly Effective Nonprofits* (*Lições de criação de conselhos de organizações sem fins lucrativos altamente eficazes*).

Don é um palestrante frequente em conferências em todo o país. Ele já conduziu workshops para milhares de executivos que estão enfrentando a aposentadoria e passando as rédeas da liderança para a próxima geração, bem como para líderes que desejam subir na hierarquia. Os locais incluem a American Network of Community Options and Resources (ANCOR), o programa Neighborhood Builders do Bank of America e o BoardSource Leadership Forum, Jewish Funders Network, NeighborWorks America, The Arc, The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs da Syracuse University, entre outros. Suas aparições na mídia e cobertura incluem Sirius XM, *TIME*, Monster.com, The Motley Fool, *Stanford Social Innovation Review* e jornais dos Estados Unidos.

Don concentra a maior parte de sua energia em palestras e treinamentos, especialmente para organizações que estão fortalecendo o setor sem fins lucrativos dos Estados Unidos. Ele pode ser contatado pelo [site dontebbe.com](http://site.dontebbe.com) ou pelo telefone (240) 813-4681.

BoardSource®

750 9th Street, NW
Suite 650
Washington, DC
20001-2521

202-349-2500
202-239-2599 Fax
www.boardsource.org
mail@boardsource.org



ISBN 1-58686-151-