



**Coluna Saber**  
por Ana Machado



Ana Machado é mestra em educação pela Universidade Stanford, especialista em psicossociologia da juventude e políticas públicas pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FEPSp) e bacharel em marketing pela Universidade de São Paulo (USP)

# Governança e sucessão

Como manter o legado de uma organização por meio das gerações. Confira os quatro pilares para preparar, com antecedência e pés no chão, a liderança que receberá o bastão

Vivemos em uma época na qual a expectativa de vida nunca foi tão alta. Neste cenário, a aposentadoria das lideranças das empresas também é postergada. Essa tendência é ainda mais presente em empresas com gestão familiar, principalmente se a figura da pessoa que fundou ainda estiver presente na rotina da organização. No entanto, é necessário preparar com certa antecedência e pés no chão a liderança que receberá o bastão de gestão da empresa em um futuro próximo.

O primeiro passo a se considerar é quais são as opções viáveis para assumir a organização. Na maioria das vezes, os caminhos mais óbvios (e tradicionais) não se mostram tão efetivos: o filho primogênito, alguém da família, o colaborador que está há muito tempo na empresa. Essas opções podem revelar-se boas, mas não são escolhas tão intuitivas como muitas vezes pensamos.

Mas, então, como identificar o perfil desejável de sucessor? É necessário que haja um interesse genuíno em comprometer-se com a organização, principalmente com os seus desafios e responsabilidades. Para isso, é também fundamental que o candidato a sucessor tenha conhecimento real da rotina, processos, equipe, cultura e histórico de resultados da empresa. Se mesmo ciente de todas as obrigações, demandas e trajetória organizacional, ainda houver uma forte intenção de assumir a liderança, estamos em um bom caminho.

O segundo aspecto é a preparação para a função a ser ocupada, o que envolve uma combinação de domínio de habilidades técnicas e repertório como liderança. Mesmo para quem é



herdeiro de um negócio familiar, a experiência de atuar em outras empresas e mercados antes de assumir a empresa da família é muito rica. Isso gera uma nova visão e abre novas possibilidades de caminho para a organização.

O terceiro elemento a se considerar é o comprometimento de longo prazo com a empresa. Nos casos em que os filhos dos donos ou fundadores não forem as pessoas mais adequadas para assumir o negócio, a liderança executiva que vier deverá ter participação na sociedade para garantir o alinhamento de interesses e fomentar uma dinâmica de riscos calculados que geram resultado para a organização ao longo do tempo.

A quarta dimensão da sucessão de sucesso é o respeito à história e à tradição da empresa, mantendo os pilares da cultura, valores e missão da organização. É como se esses elementos garantissem a identidade, o DNA da empresa, devendo ser mantidos mesmo com mudanças de gestão e direcionamento estratégico.

Além desses quatro pilares, há um alicerce fundamental da boa governança e sucessão, que é o cuidado com as relações e pessoas envolvidas nesse processo, principalmente em empresas familiares, nas quais o lado pessoal e profissional se misturam ainda mais. É muito importante manter a transparência e participação dos principais interessados nesse processo, sem fazer juízo de valor de acordo com a hierarquia ou pessoa (se está mais próxima ou mais longe da linha de sucessão da empresa).

Respeitando esses elementos, a chance de perpetuar o legado da organização aumenta, assim como a satisfação dos envolvidos direta ou indiretamente no negócio.