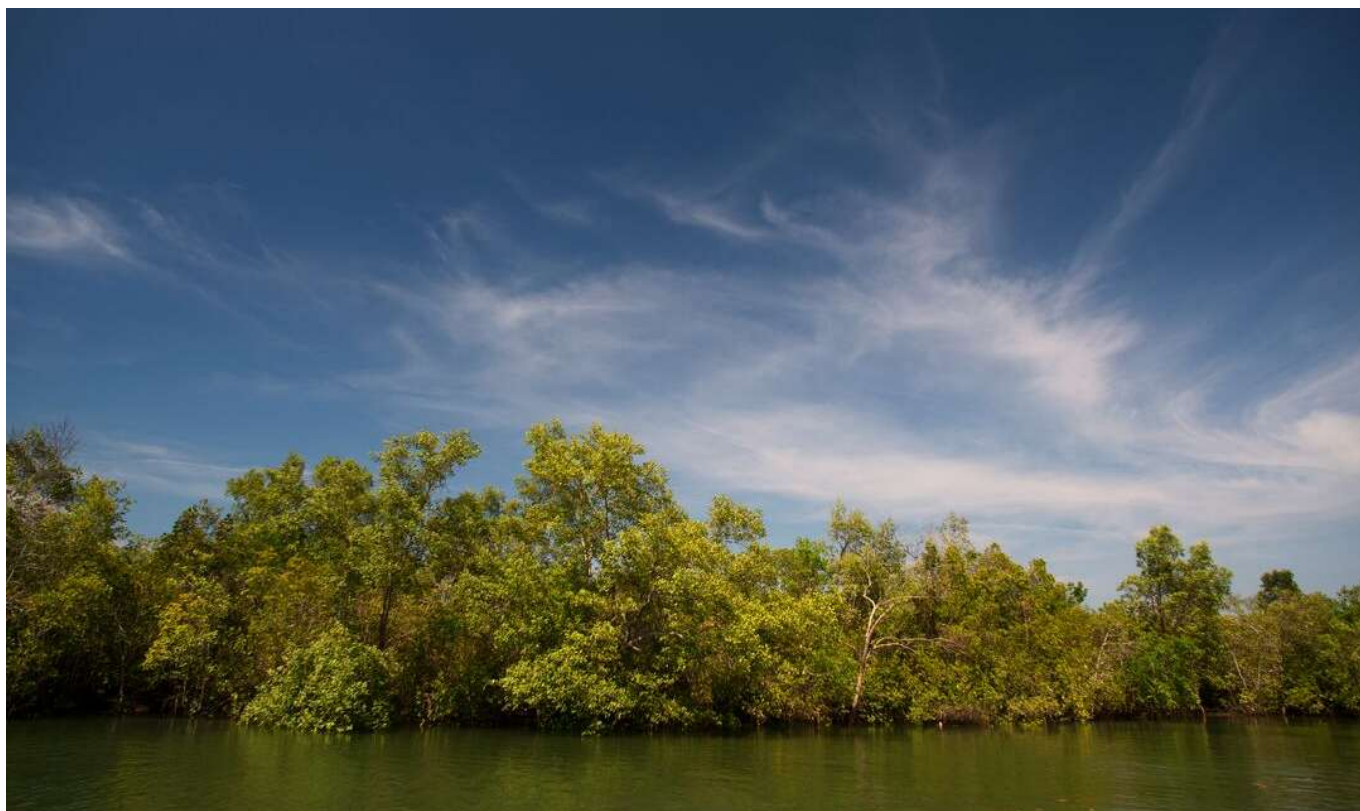




Lista de verificação para a transição da liderança sénior



Introdução

Este documento tem como objetivo apoiar as Organizações Não Governamentais (ONG) na gestão de transições na liderança sénior, apresentando considerações-chave para ajudar a garantir que o processo decorra de forma harmoniosa.

Quando nos referimos à transição de liderança, estamos a falar de uma mudança na liderança de topo de uma ONG, como o Diretor Executivo (DE) ou o Diretor Geral (DG). Uma vez que algumas transições são planeadas e outras não, reconhecemos que nem todas as sugestões podem ser viáveis ou adequadas.

É importante gerir bem as transições de liderança, uma vez que transições mal conduzidas

podem resultar na perda de conhecimentos essenciais, na perda de apoio por parte do pessoal da organização e em perturbações em toda a organização.

Este documento deve ser utilizado como ponto de referência antes, durante e após uma transição de liderança. Deve fornecer orientações úteis e lembretes sobre as atividades-chave que devem ser realizadas para permitir uma transição de liderança harmoniosa. Tem como objetivo apresentar, de forma sucinta, os principais aspetos a considerar numa transição de liderança, mas não pretende abordar todos os aspetos em pormenor.

Quando é o momento certo para uma transição na liderança sénior?

Vários fatores podem indicar que é o momento certo para uma organização proceder à transição da sua liderança sénior.

Algumas dessas razões incluem:

- O atual líder está a planear o seu próximo passo: por exemplo, uma nova função ou a reforma.
- A organização está a entrar numa nova fase: por exemplo, os desafios que enfrenta mudaram ou surgiram novas oportunidades.
- Novas prioridades exigem competências diferentes das do atual líder: por exemplo, uma mudança de foco para a angariação de fundos pode significar que são necessárias novas competências por parte do líder.
- Surgiu uma forte capacidade de liderança interna: os quadros superiores estão prontos para assumir maiores responsabilidades e a organização tem a oportunidade de desenvolver futuros líderes.
- O conselho de administração pretende reforçar a sustentabilidade a longo prazo: planear uma transição antes que se torne urgente ajuda a reduzir perturbações.
- A atual estrutura de liderança já não satisfaz as necessidades da organização: pode ser necessário repartir as responsabilidades de forma diferente ou criar novas funções de liderança à medida que a organização evolui.
- A energia, a motivação ou a disponibilidade do líder mudaram: reconhecer isto atempadamente pode permitir uma transição mais positiva e bem planeada.



Matt Jarvis / Fauna e Flora



Chu Xuan Canh / Fauna e Flora

«Transições de liderança eficazes exigem ponderação e preparação»

Fase 1: Antes da transição (faltam 6 meses)

Definir uma orientação e as funções

- ☐ Estabelecer um calendário para a transição, incluindo marcos importantes, por exemplo, recrutamento, anúncios-chave e período de transição.
- ☐ Planeje de forma proativa a sucessão em todas as funções de liderança.
- ☐ Chegar a acordo sobre quem irá liderar a transição da liderança.
- ☐ Assegurar que o Conselho de Administração está alinhado, informado e preparado para apoiar a transição de forma eficaz.
- ☐ Decidir se haverá uma função futura para o líder cessante:
 - ☐ Esclarecer os limites para evitar confusões quanto às funções.
 - ☐ Registrar o período de pré-aviso acordado, juntamente com os conflitos de interesses atuais e futuros.
 - ☐ Considerar se fará parte do Conselho de Administração? Poderiam orientar o novo líder a curto prazo?

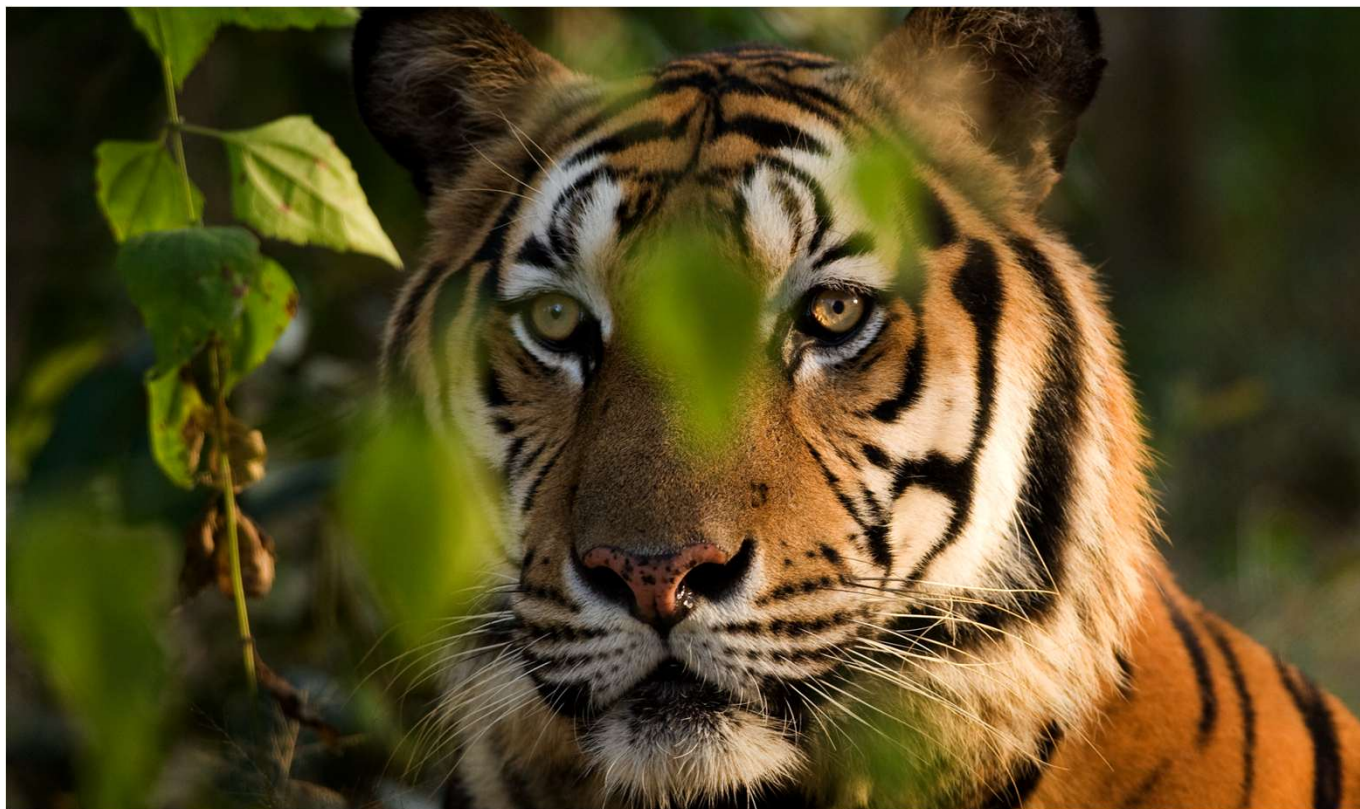
Analisar as necessidades organizacionais

- ☐ Considerar a estratégia, a cultura, os recursos e as prioridades da organização – onde está a organização e onde quer que esteja? Como pode a transição de liderança apoiar este processo?

- ☐ Identificar que tipo de liderança é necessária a seguir — que qualidades são necessárias no novo líder?
- ☐ Tomar decisões claras e planeadas – alinhando-as com a estratégia.

Garantir a estabilidade

- ☐ Nomear um líder interino, se for o caso.
- ☐ Apoiar o bem-estar e a motivação dos colaboradores – envolvê-los na transição, sempre que possível, recolhendo ideias e sugestões.
- ☐ Dar formação aos colaboradores para desempenharem várias funções, de modo a minimizar as perturbações:
 - ☐ Mapear as funções e responsabilidades essenciais.
 - ☐ Identificar lacunas de conhecimento e situações em que uma única pessoa detém informação essencial.
 - ☐ Incentivar a partilha de competências entre os colaboradores.
 - ☐ Criar oportunidades para que os colaboradores acompanhem colegas no desempenho das suas funções



Fase 1: Antes da transição (faltam 3 meses)

Planear a comunicação – criar confiança e reduzir a incerteza

- ❑ Acordar quem precisa de ser informado sobre a transição, por exemplo, o pessoal, o Conselho de Administração, a comunidade, os doadores e os parceiros.
- ❑ Elaborar um plano de comunicação com mensagens claras e consistentes para antes, durante e após a transição – o que é necessário comunicar e quando?
- ❑ Comunicar de forma transparente e atempada.

Organizar o recrutamento

- ❑ Chegar a acordo sobre a abordagem – candidato interno ou externo?
- ❑ Elaborar e aprovar a descrição de funções e o salário para o cargo.
- ❑ Decidir a composição da comissão de recrutamento.
- ❑ Elaborar um plano de contingência caso o recrutamento não seja bem-sucedido.
- ❑ Conduzir um processo de recrutamento justo e transparente.

Gestão de Documentos

- ❑ Assegurar que os documentos organizacionais essenciais estejam atualizados, por exemplo, a estratégia, as descrições de funções, os registos financeiros, os contratos com doadores, os manuais dos principais sistemas, os documentos de gestão do conhecimento e os registos de riscos. Trata-se de conhecimento essencial para o funcionamento da organização.
- ❑ Assegurar que os ficheiros essenciais, sejam físicos ou digitais, sejam guardados em locais seguros e acessíveis. Identificar os ficheiros de forma clara.

Ter um plano de sucessão em vigor

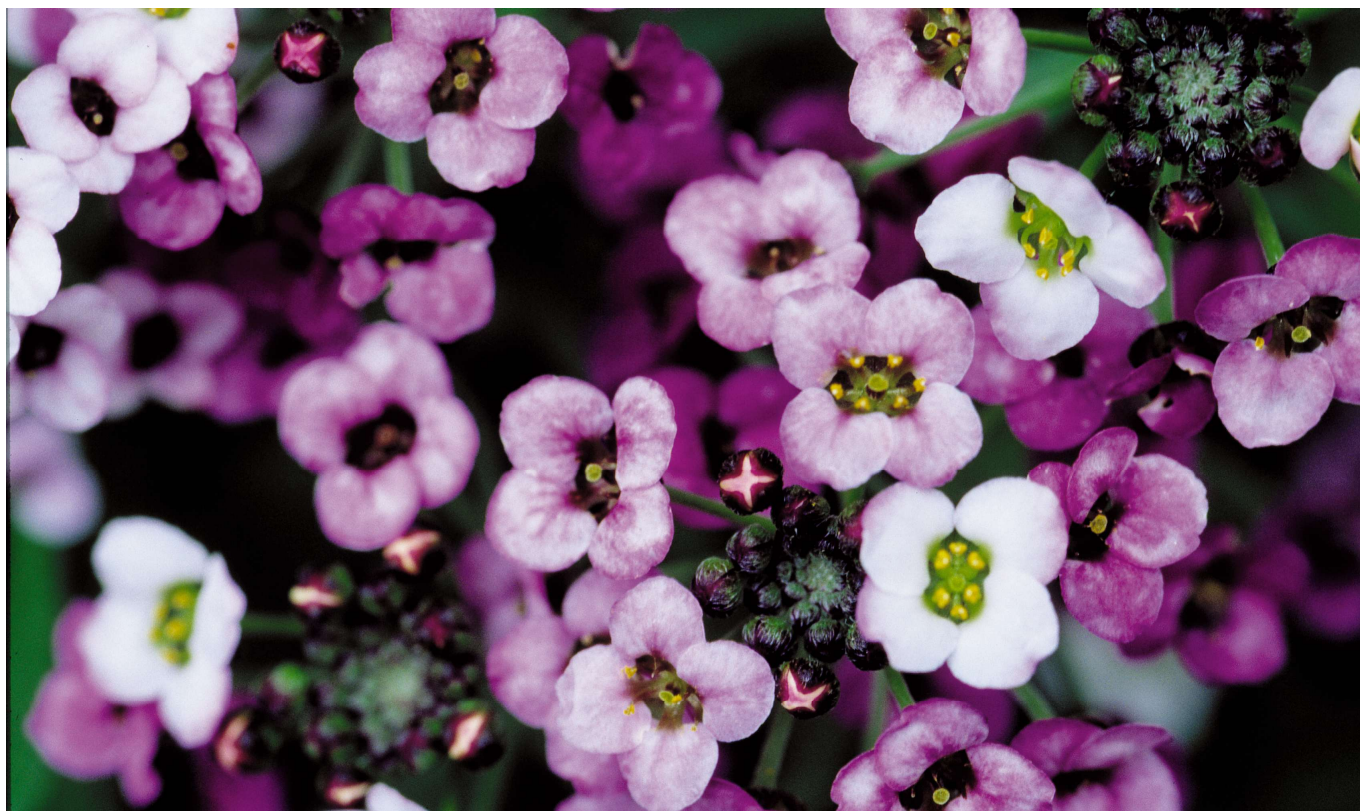
- ❑ Ter um plano que identifique como as principais responsabilidades, conhecimentos e funções de liderança serão transferidos caso um colaborador deixe o seu cargo, se ausente inesperadamente ou mude para um novo cargo.
- ❑ Isto permite que os colaboradores compreendam como a organização opera e aprendam sobre os processos de tomada de decisões antes que esta seja necessária



Fase 2: Durante a transição

Passagem de funções

- ☐ Planear um período de transição estruturado para o novo líder, dando prioridade ao tempo presencial com o líder cessante.
- ☐ Transferir conhecimentos essenciais, por exemplo, sobre as prioridades estratégicas, a história da organização, quaisquer aspetos sensíveis ou particularidades a ter em conta, e sobre os processos internos.
- ☐ Aspetos legais e regulamentares: transferir as responsabilidades legais e de governação, mediante a atualização dos registos regulamentares, a revisão das autorizações de assinatura e a confirmação de que todos os contratos de seguro se mantêm em vigor e atualizados.
- ☐ Apresentar o novo líder às principais partes interessadas (por exemplo, pessoal, comunidade, doadores e parceiros) e fornecer dados de contacto claros, juntamente com o método de comunicação preferido para cada uma delas.
- ☐ Esclarecer as responsabilidades de tomada de decisões e os prazos para a transferência dessas responsabilidades:
 - ☐ Caso não exista, elaborar um documento de delegação de autoridade que esclareça quais das funções podem tomar esses tipos específicos de decisões.
- ☐ Determinar e comunicar quando a autoridade de aprovação passa para o novo líder.
- ☐ Assegurar o acesso aos principais sistemas, ativos e documentos:
 - ☐ Autoridade para assinar documentos bancários.
 - ☐ Compreender a organização e gestão do sistema de arquivos, de modo a saber onde encontrar todos os documentos. Isto inclui arquivos físicos e digitais.
 - ☐ Nota: Isto requer que o líder cessante organize os seus ficheiros!
 - ☐ Ativos físicos: chaves do escritório, chaves dos veículos, chaves do armazém, etc.
 - ☐ Outras contas da organização, tais como o site, contas de e-mail partilhadas, conta de administrador da Microsoft, etc.



Fase 2: Durante a transição (continuação)

Gestão de doadores e financiadores

- ☐ Transmitir confiança quanto à estabilidade da organização, à estratégia e à execução dos programas.
- ☐ Assegurar a continuidade das relações sólidas através de apresentações e reuniões de passagem de funções, quando apropriado.
- ☐ Manter uma comunicação regular com os doadores e financiadores ao longo do período de transição.
- ☐ Rever os acordos de financiamento e os compromissos de apresentação de relatórios para garantir a continuidade e o cumprimento das normas.
- ☐ Identificar doadores que possam ser particularmente sensíveis a mudanças na liderança e desenvolver planos de envolvimento adaptados a cada caso.
- ☐ Fornecer ao novo líder informações essenciais sobre doadores e financiadores, o histórico das relações e as próximas oportunidades de envolvimento.

- ☐ Acompanhar o feedback dos doadores e financiadores e abordar prontamente quaisquer preocupações, de modo a manter a confiança.

Encerramento de acessos informáticos

- ☐ Retirar o acesso do líder cessante aos sistemas, contas e dados da organização quando este deixar a organização, para reduzir os riscos de segurança. Isto inclui:
 - ☐ Plataformas bancárias.
 - ☐ Unidades de disco partilhadas.
 - ☐ Contas de e-mail.
- ☐ Recuperar os dispositivos e o equipamento de TI da organização que estavam na posse do líder cessante.





Fase 3: Pós-transição

Apoiar e integrar o novo líder

- ☐ Acordar prioridades claras para o primeiro ano e elaborar um plano de trabalho.
- ☐ Dar tempo ao novo líder para definir as prioridades e a orientação futuras, oferecendo-lhe apoio.
- ☐ Manter uma comunicação e acompanhamento regulares com o novo líder.
- ☐ Apoiar o novo líder no desenvolvimento de competências em áreas-chave, por exemplo, na gestão financeira.
- ☐ Investir tempo em conhecer os colaboradores e compreender as suas perspetivas.
- ☐ Cumprir as decisões e os compromissos assumidos.
- ☐ Comunicar-se de forma clara e regular.

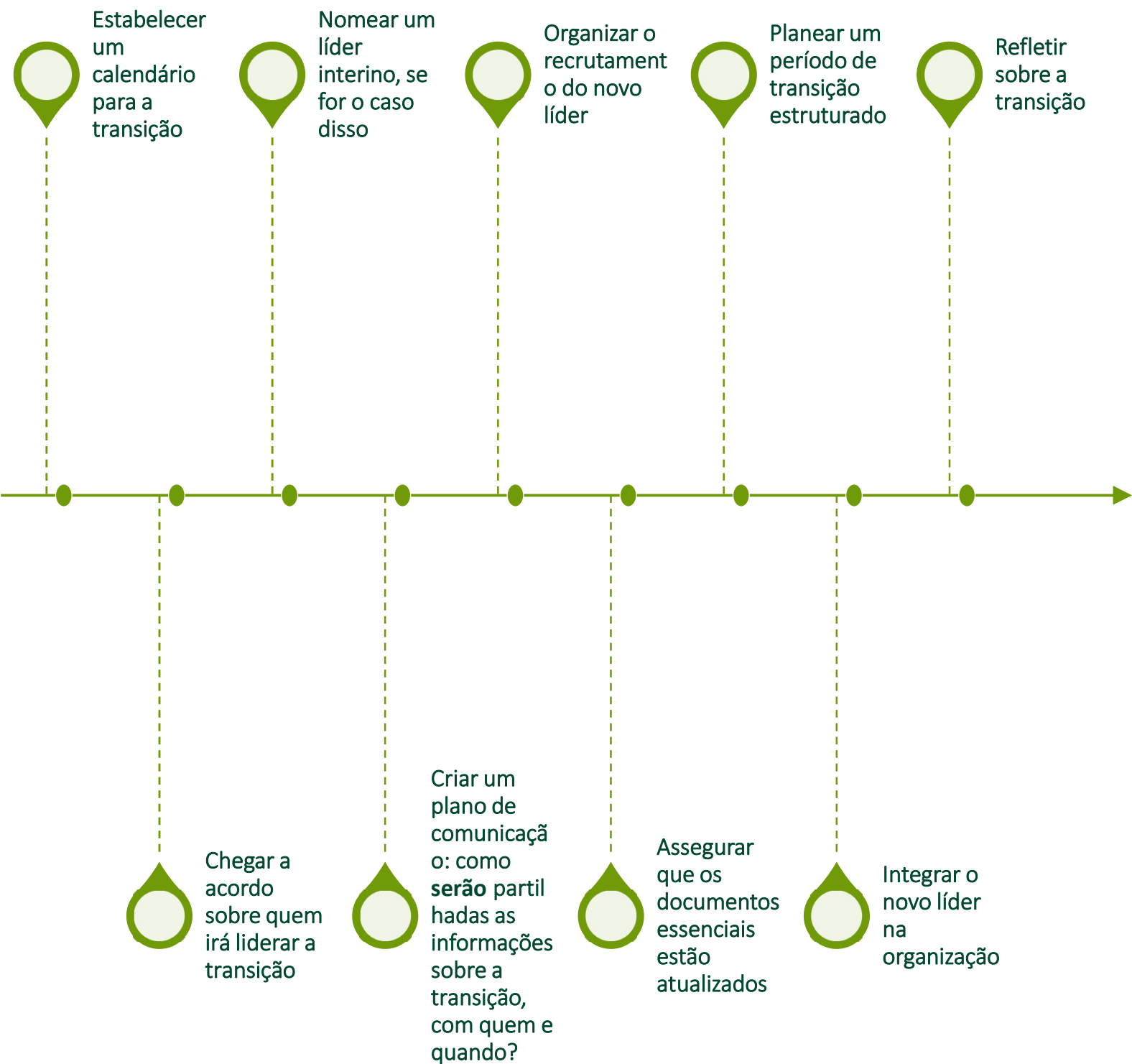
Reflexão

- ☐ Refletir sobre as lições aprendidas com a transição:
 - ☐ O que correu bem?
 - ☐ O que poderia ter corrido melhor?
 - ☐ Registrar as lições aprendidas que possam ser úteis no futuro.
- ☐ Reavaliar a estratégia e a orientação da organização.
- ☐ Avaliar os sistemas internos e a governação — será possível introduzir melhorias?

Esclarecer as funções

- ☐ Confirmar as funções e responsabilidades com o novo líder, garantindo que este compreende as linhas de reporte, a estrutura organizacional e a forma como as pessoas comunicam.
- ☐ O novo líder pode criar confiança e segurança ao:

Cronograma dos principais marcos





Referências

- Aguayo, M. e De Roy, T.C. (2026) 4 lições para uma transição de liderança tranquila. Candid. Disponível em: <https://candid.org/blogs/nonprofit-leadership-transition-lessons/> (Acedido em: 15 de junho de 2026).
- Maliasili (2022) *Transições de liderança – planejar e preparar-se para que tudo corra bem*. Disponível em: <https://maliasili.org/reader/2022/09/leadership-transitions-planning-and-preparing-to-get-it-right> (Acedido em: 7 de julho de 2026).

Recursos adicionais

- Planeamento da sucessão – pelo Conselho Nacional para Organizações Sem Fins Lucrativos <https://www.councilofnonprofits.org/running-nonprofit/governance-leadership/succession-planning-nonprofits-managing-leadership>
- Estudos de caso de ONG no Uganda - <https://static1.squarespace.com/static/593ea10db8a79bc4102e122f/t/620f64d10c701728748dbe1e/1645176085750/NGO+-+ETSP+5-Report+NEW.pdf>

Este recurso foi desenvolvido pela Fauna & Flora, na sequência de uma pesquisa documental e das valiosas contribuições, perspetivas e comentários de colegas e parceiros que trabalham neste setor, incluindo Ceris Jones, Chloe Hodgkinson, Janete Agues, Kristian Teleki e Litoney Oliveira.

Fauna & Flora

The David Attenborough Building,
Pembroke Street, Cambridge,
CB2 3QZ, United Kingdom.

Registered Charity No. 101102 A Company Limited by Guarantee, in England Number 2677068

Patron: HRH The Prince of Wales

Website	www.fauna-flora.org
Email	info@fauna-flora.org
Telephone	+44 (0)1223 571 000