SUCESSÃO EM EQUIPAS

Duarte Pimentel ^{1,2}

¹Willam James Center for Research, ISPA – Instituto Universitário

²TERINOV – Parque de Ciência e Tecnologia da Ilha Terceira

“Alguém que não se preocupa com o futuro, em breve terá preocupações sobre o presente” (antigo provérbio chinês)

Neste capítulo será abordada a temática do planeamento de sucessão em equipas. O capítulo encontra-se organizado em seis secções: a primeira secção trata o surgimento, enquadramento e definição do conceito de planeamento de sucessão; na segunda secção é debatida a importância e vantagens da implementação de um plano de sucessão; na terceira secção são apresentados os três principais tipos de planeamento de sucessão; a quarta secção dá a conhecer o processo genérico de sucessão; na quinta secção é apresentado e discutido um caso prático à luz do processo genérico de sucessão. Por fim, na sexta secção, é apresentada uma *checklist* de boas práticas para uma eficaz implementação deste processo.

1. Planeamento de sucessão: surgimento, enquadramento e definição

A necessidade de garantir a sucessão tem sido desde sempre uma preocupação das sociedades humanas. Seja pela necessidade de perpetuar tradições e valores sociais (Williams, 2014), seja pela necessidade de assegurar o funcionamento dos Estados (Menaldo, 2016), ou simplesmente pela necessidade de dar continuidade ao negócio de família (Pimentel, 2017, 2018; Pimentel, Scholten & Couto, 2017, 2018). Independentemente do contexto e da situação o planeamento de sucessão assume-se como um processo fundamental no que respeita à garantia da continuidade.

Em particular no contexto organizacional, Henri Fayol (1841-1925), por muitos considerado o pai da Teoria da Gestão, foi um dos primeiros autores a reconhecer e afirmar que todas as organizações têm a necessidade de identificar e preparar talentos capazes de assumir posições de liderança ou de apoio de forma temporária ou permanente. Ao definir os 14 princípios de gestão, no início do século XX, Fayol sugere que é da responsabilidade da administração garantir, aquilo que designa como, a "estabilidade de pessoal". Segundo este autor, se esta necessidade for ignorada, as posições vagas acabariam preenchidas por pessoas mal preparadas e sem as competências e motivações necessárias. Neste sentido, e de acordo com Rothwell (2010), o planeamento de sucessão surge, então, como o conjunto de processos destinados a garantir a continuidade do desempenho efetivo de uma equipa, departamento, ou organização, proporcionando o desenvolvimento, a substituição e a entrada estratégica de pessoas-chave ao longo do

tempo e/ou quando necessário. O planeamento de sucessão pode ser definido como um "processo sistemático de longo prazo, com o propósito de estabelecer objetivos, necessidades, papéis e funções dentro de uma organização ou equipa e de preparar grupos de indivíduos para responsabilidades relativas às necessidades das tarefas e do trabalho" (Luna, 2012, p. 60).

Ainda de acordo com Rothwell (2010), o planeamento de sucessão, enquanto processo sistemático, foi, num primeiro momento, desenvolvido como uma estratégia de gestão de risco projetada para mitigar a perda de pessoas-chave em grandes organizações. Atualmente, o conceito evoluiu para muito mais do que apenas uma estratégia de contenção de saídas, assumindo-se como uma ferramenta integrada de gestão que potencia o desenvolvimento de capacidades de liderança, de formação de equipas eficazes e de atração e retenção de talentos, permitindo às equipas e organizações operarem com todo o seu potencial (Schepker, Nyberg, Ulrich, & Wright, 2018; Zepeda, Bengtson & Parylo, 2012)

Deste modo, definir e estabelecer o planeamento de sucessão revela-se cada vez mais importante no contexto de trabalho atual. Em primeiro lugar, porque os indivíduos são cada vez mais estratégicos e proativos no desenvolvimento das suas carreiras (Fink, 2010). É, assim, importante que as organizações sigam o exemplo e desenvolvam estratégias para garantir que sejam capazes de atrair e reter talentos. Em segundo lugar, porque a crescente complexidade do trabalho nos diferentes setores significa que as organizações não podem, simplesmente, confiar na substituição *ad hoc* ou acidental de pessoas-chave, nem podem assumir *à priori* que terão um conjunto de candidatos qualificados e preparados pacientemente à espera de uma oportunidade (Zepeda *et al.*, 2012). Assim, as organizações devem assumir uma postura proativa na identificação e desenvolvimento de talentos que possam ser solicitados para sucessões planeadas e não planeadas. Em terceiro lugar, porque o planeamento de sucessão é uma ferramenta crítica para a manutenção e desenvolvimento do conhecimento e do talento num contexto socioeconómico dinâmico, marcado pela globalidade, concorrência internacional e pela contínua necessidade da máxima eficiência (Griffiths, 2012; Schepker *et al.*, 2018).

Um planeamento de sucessão adequado permite às organizações a redução de custos e a promoção de sinergias necessárias para prosperarem nos contextos em que operam. Fortalecendo, ainda, a confiança dos colaboradores (Bolt, 1989) e potenciando a absorção da cultura organizacional (Clunies, 2007). Estas dimensões são essenciais não

apenas para o sucesso de uma equipa ou organização no dia-a-dia, mas também para a satisfação e retenção de talentos no médio-longo prazo.

Assim, planear a sucessão assume-se como um esforço deliberado e sistemático da organização para assegurar não apenas a continuidade da liderança em cargos-chave, mas também para reter e desenvolver capital intelectual e de conhecimento, e encorajar e incentivar o avanço e desenvolvimento individual.

2. Importância e vantagens de planear a sucessão

De acordo com dados do relatório de 2013 da *Canadian Federation of Independent Business*, 75% dos líderes e responsáveis de organizações mundiais estarão de saída antes de 2025. No entanto, dados do mesmo relatório apontam que cerca de metade não tem qualquer plano de sucessão, e que apenas cerca de 9% têm um plano delineado e formal. Outros relatórios (e.g., Deloitte, 2015; PwC, 2011) reforçam estes mesmos dados sugerindo que o planeamento de sucessão é uma questão cada vez mais crítica na gestão de equipas e de organizações.

Difícilmente haverá algo mais crítico e stressante do que uma situação em que um líder abandona a sua equipa ou organização, não existindo ninguém devidamente identificado ou preparado para preencher essa lacuna. Uma sucessão errada ou demasiado demorada pode levar a uma quebra na confiança das diferentes partes interessadas, limitar o funcionamento da equipa, ou em casos mais extremos, pode, inclusivamente, levar à desintegração de toda a equipa ou organização. Deste modo, a implementação de um plano de sucessão tornar-se crítico, aportando um conjunto de vantagens, entre as quais: (1) Manter ou preservar posições-chave, competências essenciais e *know-how*; (2) garantir a competitividade em áreas ou posições chave ou fundamentais, (3) minimizar os impactos resultantes do turnover inesperado ou de ausências repentinas ou prolongadas de elementos devido a problemas pessoais ou de saúde (i.e., ter pessoas preparadas para substituir saídas ou ausências planeadas e não planeadas em funções e posições-chave); (4) manter um funcionamento eficiente e eficaz da equipa/organização garantindo a capacidade de cumprir metas e objetivos; (5) promover o desenvolvimento de um grupo qualificado de candidatos preparados e motivados para ocupar cargos ou áreas-chave; (6) melhorar o envolvimento dos diferentes colaboradores por meio da promoção de uma filosofia de desenvolvimento da carreira; (7) potenciar a oportunidade de transferência de conhecimento; (8) projetar e promover a imagem de uma equipa/organização que investe

nos seus membros e colaboradores, e que oferece oportunidades e apoio para o avanço pessoal e profissional.

A importância e as vantagens do planeamento de sucessão são amplamente reconhecidas, sendo este um dos processos sistemáticos mais discutidos e debatidos na área da gestão de equipas e de organizações, no entanto, ainda poucos a fazem de forma eficaz e sustentada.

3. Tipos de Planeamento de Sucessão

A literatura de referência (ver Fink, 2010; Rothwell, 2010; Sobol, 2007) nesta área normalmente identifica três principais tipos de planeamento de sucessão: (1) sucessão designada, (2) sucessão de data prevista, e (3) sucessão situacional. Em seguida serão aprofundados cada um dos tipos de planeamento de sucessão.

3.1 Sucessão Designada

O planeamento de sucessão designada, também denominada de *strategic leadership development*, deve estar formalmente integrado na estratégia de saída de um líder de equipa ou organização. Este tipo de planeamento de sucessão centra-se na designação de um substituto para o proprietário, administrador ou outro gestor sénior. Um substituto designado é alguém já qualificado e treinado, capaz de intervir e/ou de preencher imediatamente a função se, por exemplo, o líder da organização falecer ou estiver temporariamente ou permanentemente incapacitado.

3.2 Sucessão de Data Prevista

O segundo tipo de planeamento de sucessão, também conhecido como *departure defined transition planning*, é de certa forma semelhante ao planeamento de substituição designado, com a principal diferença de que neste caso, geralmente, não exigem que os funcionários já estejam devidamente preparados para assumir as novas funções/cargos. O planeamento da sucessão de data prevista é normalmente utilizado quando a organização sabe de antemão e com a devida antecedência que um membro importante da equipa está de saída, regra geral devido à reforma, o que permite que a equipa/organização siga um processo mais ordenado na identificação de possíveis candidatos, acompanhando-os durante todo o processo de formação e desenvolvimento. À medida que a data de saída

do elemento a ser substituído se aproxima, a “*pool*” de candidatos vai sendo revista até que um único candidato seja identificado como o substituto designado.

3.3 Sucessão Situacional

O planeamento de sucessão situacional, também designado de *emergency succession plan*, foca-se na incerteza, de saídas esperadas ou inesperadas ou numa situação de deterioração. Em contraste com os tipos de planeamento anteriores, que criam planos de sucessão para preencher uma função específica, o planeamento de sucessão situacional não é específico de cada função. Em vez disso, envolve a realização de uma avaliação de necessidades e a criação de um grupo de candidatos com diferentes qualificações, com potencial de assumir uma ou mais funções. Avaliação de competências e de desempenho e o acompanhamento dos resultados de programas de formação internos e externos são ferramentas comumente utilizadas na identificação de potenciais candidatos. Este tipo de planeamento de sucessão economiza tempo e recursos financeiros, pois a realocação interna geralmente reduz o tempo de integração dos candidatos nas novas funções/cargos e é menos dispendiosa.

4. Processo Genérico para o Planeamento de Sucessão (P-GPS)

Existem diversos modelos que podem ser úteis numa intervenção em contexto real, entre os quais salientam-se o Rothwell Model (2005), o U.S. Office of Personnel Management Model (n.d.) ou o Sibson Succession Management Model (n.d.). Ainda que existam algumas diferenças, intrinsecamente todos estes modelos partilham uma abordagem comum ao planeamento de sucessão. Deste modo, e considerando os contributos dos modelos enunciados, podemos assumir a existência de um processo genérico para o planeamento de sucessão (P-GPS). Este processo contempla 6 etapas numa perspetiva cíclica de interligação e de continuidade: (I) identificar posições chave/críticas, através da análise de competências e requisitos futuros (alinhado com a estratégia da equipa ou da organização); (II) identificar e mapear lacunas (i.e., necessidades reais de sucessão); (III) identificar e avaliar sucessores, através do potencial e do desempenho; (IV) desenvolver estratégias de suporte à sucessão; (V) implementar o plano de sucessão; (VI) monitorizar, acompanhar e avaliar a eficácia do plano de sucessão implementado. Em seguida estas 6 etapas serão apresentadas em maior detalhe.

Figura 1. Processo genérico para o planeamento de sucessão (P-GPS).

I. Identificar posições chave

A primeira etapa do P-GPS diz respeito à identificação de posições chave e críticas para o funcionamento eficaz da equipa ou da organização. Deste modo, devem ser desenvolvidos esforços na análise de competências e requisitos futuros alinhados com a visão e direção da equipa/organização no médio-longo prazo. Assim, torna-se fundamental estabelecer pontes entre o planeamento de sucessão e os valores da equipa/organização, promovendo a articulação entre o plano de sucessão e as necessidades dos elementos chave.

II. Identificar e mapear lacunas

Nesta etapa, o principal foco está na identificação e mapeamento de necessidades reais de sucessão a curto, médio e longo prazo. Torna-se, assim, importante identificar, reconhecer e mapear questões reais de continuidade. Nesta fase, a atenção dada à identificação de competências essenciais e principais requisitos técnicos deve ser mantida como suporte a uma correta identificação de possíveis lacunas.

III. Identificar e avaliar sucessores

A terceira etapa do processo diz respeito à identificação de talentos com as competências necessárias para diferentes funções e/ou papéis no seio da equipa/organização (esta identificação deve ser feita desde o início da carreira, ou seja, desde o momento de entrada do colaborador na equipa/organização). Para tal, é necessário avaliar as competências da “pool” atual de talentos, recorrendo a instrumentos de avaliação de potencial e desempenho. A identificação de possíveis sucessores deve considerar, de igual modo, potenciais fontes externas de talento.

IV. Desenvolver estratégias de suporte à sucessão

A quarta etapa relaciona-se com o desenvolvimento de estratégias de suporte ao plano de sucessão. Estas estratégias devem estar alinhadas com as práticas de recursos humanos em vigor na equipa/organização (e.g., gestão do desempenho, compensação e benefícios, recrutamento e retenção, formação). As estratégias desenvolvidas deverão permitir uma efetiva implementação do plano de sucessão, recorrendo a programas de atração e recrutamento de talentos (internos e externos), definindo estratégias de aprendizagem e de transferência de conhecimento, como é o caso da formação formal e informal, do *coaching*, *mentoring*, ou *shadowing*.

V. Implementar o plano e as estratégias de sucessão

A quinta etapa do processo foca-se na implementação do delineado e estabelecido na etapa imediatamente anterior (etapa IV). Nesta fase deverá ser garantida a implementação das estratégias de suporte à sucessão, devendo ainda ser assegurada a comunicação formal do planeamento de sucessão, por forma a que esteja acessível a toda a equipa/organização. Ainda nesta etapa, devem ser determinados e estabelecidos os indicadores de sucesso da implementação do plano de sucessão.

VI. Monitorizar, acompanhar e avaliar a eficácia do plano de sucessão implementado

A sexta etapa diz respeito à monitorização e acompanhamento de todo o planeamento de sucessão, desde a identificação de posições críticas ao bom funcionamento da equipas/organização à implementação formal do plano de sucessão. Nesta etapa, torna-se

especialmente importante a obtenção de *feedback* dos líderes e dos elementos a serem sucedidos, acerca do potencial e/ou desempenho de talentos identificados como possíveis sucessores. A avaliação da implementação do plano de sucessão deve considerar, não apenas, o *feedback* dos líderes e dos elementos a serem sucedidos mas também dos restantes colaboradores, clientes, e outros *stakeholders*. Os *inputs* obtidos nesta fase de avaliação podem ser úteis para a melhoria contínua do plano de sucessão na equipa/organização.

5. Caso prático

Consideremos o seguinte cenário de uma empresa familiar tradicional por forma a explorarmos e entendermos melhor o conceito de planeamento de sucessão.

Henrique é o presidente de uma empresa familiar da área têxtil, que conta com o imenso respeito e apreço de toda a sua família, colaboradores, fornecedores e clientes. Henrique é proprietário e administrador do negócio há mais de 50 anos, mas foi recentemente diagnosticado com doença de Alzheimer em rápido progresso. Perfeitamente consciente de que muito em breve será incapaz de gerir a empresa, Henrique reconhece que precisa de um sucessor. Henrique tem três filhos, que não demonstram qualquer interesse nos negócios da família e um sobrinho (Manuel) que é um profundo conhecedor da indústria têxtil, mas que não está preparado para assumir a posição de Henrique. Assim sendo, Henrique vê-se confrontado com um conjunto de questões. Escolher um sucessor pode ser um processo longo e moroso. Durante este período, que impacto pode uma decisão errada, tomada em seu nome, ter no negócio? E se os diferentes *stakeholders* (i.e., família, colaboradores, fornecedores, clientes) não aceitarem alguém novo e estranho no lugar do Henrique? Visto que o Henrique já começa a sentir alguns sintomas da doença, quem tem conhecimento e senioridade suficientes para se assumir como sucessor? Além disso, este sucessor não deverá ter tempo de aprender sob a orientação do presidente antes de assumir tamanha responsabilidade?

Para evitar que estes problemas se adensem, a empresa deve, desde logo, preparar um plano de sucessão, neste caso do tipo *sucessão de data prevista*, que seja: (1) capaz de oferecer o candidato ideal para a função; (2) atingível: através da definição de um cronograma objetivo, com metas mensuráveis e realísticas passíveis de atingir no decorrer

do processo; (3) planejado com antecedência: começando muito antes do Henrique deixar de ser capaz de gerir a organização, para que as suas ideias, percepções, contatos e experiência possam ser passadas ao sucessor; e (4) capaz de garantir formação adequada e relevante para o sucessor.

Atendendo a estas quatro grandes necessidades, e articulando com as seis etapas apresentadas no P-GPS podemos então percorrer, com o Henrique, as fases necessárias ao processo de sucessão.

Fase I. O Henrique deve, desde logo, decidir qual a direção da empresa a médio-longo prazo – quais as posições chave que garantem o bom funcionamento da empresa, se esses recursos necessários a essa garantia estão disponíveis, se a atual estrutura organizacional precisa de reformulação, etc.

Fase II. Seguidamente Henrique deve realizar o levantamento e entender quais os níveis de experiência e de *know-how* que serão necessários para substituí-lo. Posteriormente, deve ser traçado um plano de contingência descrevendo o número de pessoas que deverão ser formadas ou recrutadas por forma a assumir funções no médio-longo prazo.

Fase III. Concluído o trabalho na identificação e mapeamento de eventuais lacunas, em funções altamente especializadas ou com elevados níveis de experiência, que seriam difíceis de substituir, o Henrique deve identificar os talentos internos e/ou externos existentes, que possam ser treinados para colmatar essas lacunas.

Fase IV. Em seguida, será necessário entender que incentivos poderão ajudar no recrutamento de talentos. Torna-se, então, fundamental perceber como reter esses recursos extraordinários, seja através de mecanismos remuneratórios de retenção ou programas para melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Finalmente, será necessário avaliar as estratégias corretas de formação/desenvolvimento por forma a garantir que os possíveis sucessores estão preparados e motivados para assumir as novas funções/cargo, por meio de uma combinação de atribuições de trabalho planejado, *coaching*, *mentoring* e *shadowing*; e constante avaliação e *feedback*.

Fase V. Henrique deve apoiar e patrocinar a implementação do plano de sucessão. Isso inclui comunicar não só ao Manuel, identificado como sucessor, o futuro lugar na empresa mas também aos restantes *stakeholders* (família, colaboradores, fornecedores, clientes). É ainda importante que Manuel acompanhe Henrique até que esteja preparado para assumir o controlo da empresa.

Fase VI. Por fim, Henrique deve monitorizar o progresso do sucessor (Manuel), em especial no desenvolvimento de competências, que lhe permitam tornar-se o próximo presidente da empresa. Avaliando se efetivamente o plano de sucessão teve a eficácia prevista e se o Manuel é visto como alguém pronto para tomar as “rédeas” do negócio, ou se serão necessários ajustes no processo.

6. Planeamento de Sucessão: *checklist* de boas práticas

- ✓ O planeamento de sucessão deve ser um processo proativo projetado para atender às necessidades da equipa e da organização, bem como às necessidades individuais dos colaboradores.
- ✓ Deve permitir que os membros da equipa tenham a oportunidade de ganhar experiência em diferentes áreas antes que sejam chamados a ocupar posições ou funções chave.
- ✓ Deve adotar estratégias que mantenham os colaboradores desafiados e estimulados, o que pode potenciar a retenção enquanto estes esperam por oportunidades.
- ✓ Deve, ainda, promover compromisso dos colaboradores com o seu próprio desenvolvimento.
- ✓ O planeamento de sucessão deve estimular o envolvimento dos líderes seniores, em particular na responsabilidade de formação e desenvolvimento de sucessores.

A Reter

O planeamento de sucessão define-se como um esforço deliberado e sistemático de uma organização, de forma a garantir a continuidade da liderança em posições-chave, reter e desenvolver o capital intelectual e o conhecimento para o futuro, bem como incentivar o avanço individual (Rothwell, 2010). O planeamento de sucessão assume uma natureza proativa e não deve ser confundido com o planeamento de substituição, que se assume como uma forma de gestão de riscos mais limitada e reativa (Luna, 2012).

Planear a sucessão é importante e vantajoso por vários motivos: (1) a sobrevivência contínua da organização depende de ter as pessoas certas nos lugares certos nos momentos certos; (2) como resultado de recentes esforços de reestruturação económica das equipas e organizações, há menos pessoas preparadas e disponíveis para avançar para determinados cargos e funções; (3) é uma ferramenta essencial para estimular a diversidade nas organizações e evitar a reprodução homossocial pelos gestores; e (4) constitui a base para uma comunicação objetiva e efetiva de planos de carreira, estabelecendo planos de desenvolvimento e formação, e promovendo um sistema de planeamento de recursos humanos mais abrangente.

O desenvolvimento de um processo genérico para o planeamento de sucessão (P-GPS) deve contemplar 6 etapas: (I) identificação de posições chave/críticas; (II) identificação e mapeamento de lacunas; (III) identificação e avaliação de sucessores; (IV) desenvolvimento de estratégias de suporte à sucessão; (V) implementação do plano de sucessão; (VI) monitorização e avaliação do plano de sucessão implementado.

Referências bibliográficas

Bolt, J. F. (1989). *Executive development: A strategy for corporate competitiveness*. New York: Harper & Row.

Canadian Federation of Independent Business (2013). *Passing on the Business to the Next Generation*. Disponível em:
https://www.cfibfcei.ca/sites/default/files/article/documents/rr3277_0.pdf

Clunies, J. P. (2007). Benchmarking succession planning & executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? *Journal of Academic Leadership*, 2(4).

- Deloitte (2015). *Business succession planning: Cultivating enduring value*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/deloitte-private/us-dges-business-succession-planning-collection.pdf>
- Fink, D. (2010). *The succession challenge: Building and sustaining leadership capacity through succession management*. California: Sage.
- Griffith, M. B. (2012). Effective succession planning in nursing: a review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 20(7), 900-911.
- Luna, G. (2012). Planning for an American higher education leadership crisis: The succession issue for administrators. *International Leadership Journal*, 4(1), 56-79.
- Menaldo, V. (2016). *The Institutions Curse: Natural Resources, Politics, and Development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pimentel, D. (2018). Non-family employees: levels of job satisfaction and organizational justice in small and medium-sized family and non-family firms. *European Journal of Family Business*, 8 (2), 93-102.
- Pimentel, D. N. G. (2017). A family matter?: business profile decision and entrepreneurship in family business: the case of the Azores.
- Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2017). Profiling family firms in the autonomous region of the Azores. *Revista portuguesa de estudos regionais*, 46, 91-107.
- Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2018). Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 8(2), 113-125.

PwC (2011). *Succession planning: What is the cost of doing it poorly...or not at all?*

Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/oil-gas-energy/publications/pdfs/energy-company-succession-planning.pdf>

U.S. Office of Personnel Management (n.d.). *Workforce & Succession Planning Model*.

Disponível em: <https://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/succession-planning>

Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM.

Schepker, D. J., Nyberg, A. J., Ulrich, M. D., & Wright, P. M. (2018). Planning for Future Leadership: Procedural Rationality, Formalized Succession Processes, and CEO Influence in CEO Succession Planning. *Academy of Management Journal*, 61(2), 523-552.

Sibson (n.d.) *Succession Management Model*. Disponível em: <https://www.sibson.com/services/organizational-effectiveness/succession-management>

Sobol, M. R., Harkins, P., & Conley, T. (Eds.). (2007). *Best practices for succession planning, case studies, research, models, tools*. San Francisco: Pfeiffer

Williams, J. N. (2014). True Succession and Inheritance of Traditions: Looking Back on the Debate. *Social Epistemology Review and Reply Collective*, 3(9), 15.

Zepeda, S. J., Bengtson, E., & Parylo, O. (2012). Examining the planning and management of principal succession. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 136-158.