

Processo Sucessório nas Organizações Públicas Brasileiras

Autoria

Nathalie Perret Gentil Dit Maillard - nathaliepgm@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

JOEL SOUZA DUTRA - jdutra@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Resumo

A estruturação do processo sucessório e a complexidade dos problemas que cada organização enfrentará com relação à sucessão dependerá do estágio de evolução em que cada uma se encontra. O artigo tem como objetivo geral analisar o estágio de desenvolvimento do processo sucessório nas organizações públicas em relação ao Modelo de Gestão de Pessoas adotado. Para isso, foram realizados dois estudos (método misto) tendo como recorte as organizações da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE). Iniciou-se com o estudo quantitativo, com um Survey com o objetivo de identificar as organizações com estágios mais avançados de sucessão. A partir dessa identificação, foi possível selecionar as seis organizações estudadas em profundidade na etapa qualitativa e realizou-se entrevistas semiestruturadas com os gestores. Com os dois estudos foi possível observar que quanto mais estruturada as práticas de gestão de pessoas, mais avançado o planejamento sucessório e mais estruturados estão os critérios utilizados para a seleção.

Processo Sucessório nas Organizações Públicas Brasileiras

Resumo

A estruturação do processo sucessório e a complexidade dos problemas que cada organização enfrentará com relação à sucessão dependerá do estágio de evolução em que cada uma se encontra. O artigo tem como objetivo geral analisar o estágio de desenvolvimento do processo sucessório nas organizações públicas em relação ao Modelo de Gestão de Pessoas adotado. Para isso, foram realizados dois estudos (método misto) tendo como recorte as organizações da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE). Iniciou-se com o estudo quantitativo, com um Survey com o objetivo de identificar as organizações com estágios mais avançados de sucessão. A partir dessa identificação, foi possível selecionar as seis organizações estudadas em profundidade na etapa qualitativa e realizou-se entrevistas semiestruturadas com os gestores. Com os dois estudos foi possível observar que quanto mais estruturada as práticas de gestão de pessoas, mais avançado o planejamento sucessório e mais estruturados estão os critérios utilizados para a seleção.

Palavras-chave: processo sucessório, gestão de pessoas, organizações públicas.

1. INTRODUÇÃO

Para uma gestão pública moderna e orientada para resultados é necessário que seja dada atenção especial para o desenvolvimento das lideranças, a formação das novas e o processo de sucessão das posições gerenciais (Matias-Pereira, 2010). Isso porque é essencial garantir que os profissionais mais adequados assumam as posições gerenciais existentes, pois a atuação nessas posições demanda habilidades e capacidades específicas e exige um desenvolvimento gradual e clareza quanto a mudança de papel (Charan, Drotter, & Noel, 2009; Dutra, 2010).

Uma questão central na Administração Pública é que a seleção de profissionais para as posições de gestão, diferentemente da seleção para as demais posições que ocorrem via concurso público, é realizada de forma discricionária pelo administrador público (ou seja, há liberdade de escolha por conveniência, oportunidade e conteúdo) e, nos casos de cargos comissionados, podem ser abertas para profissionais externos. Atualmente, na maioria das organizações, não há limitação do espaço disponível para nomeações de membros externos às carreiras de Estado, o que tem como possível consequência a não oferta de espaço e crescimento para os profissionais internos e a escolha dos gestores escorada em critérios subjetivos, na confiança e de relações sociais, não sendo a mais adequada às necessidades organizacionais (Lopez, 2015; TCU, 2016).

Mesmo com a flexibilidade para selecionar profissionais para posições gerenciais, a discricionariedade não deve afastar a utilização de processos seletivos formais com critérios e perfis estabelecidos. O desafio nas organizações públicas é estabelecer um processo sucessório que tenha como base um modelo de gestão de pessoas com critérios claros e um sistema que ajude a “identificar os potenciais futuros gestores, proporcionando a eles oportunidades de desenvolvimento e avaliando periodicamente o desenvolvimento do seu potencial de liderança” (OCDE, 2010). Para esta estruturação, é essencial que a área de Gestão de Pessoas e suas práticas estejam alinhadas com a estratégica organizacional.

A premissa do presente estudo é de que há uma associação direta entre o desenvolvimento do modelo de gestão de pessoas (e dos papéis desempenhados pela área de RH) com o estágio do planejamento sucessório nas organizações, ou seja, quanto mais estruturadas e completas são as práticas, os critérios, os instrumentos e as políticas de gestão de pessoas, mais evoluído será seu processo sucessório. Esta pesquisa faz parte de uma tese de doutorado e a pesquisa consuzida foi de método misto. A pesquisa foi iniciada com um Survey (quantitativa) com o objetivo de identificar as organizações com estágios mais avançados de sucessão. A partir dessa identificação, foi possível selecionar as organizações a serem estudadas em profundidade na etapa qualitativa. A contribuição do artigo decorre tanto da relevância do tema quanto pelo

fornecimento de novos insights sobre a importância do planejamento sucessório no setor público. Para as organizações, explicita o atual panorama de como encontram-se os estágios do processo sucessório e da área de recursos humanos, além disso os resultados podem ajudar a localizar seu estágio de sucessão e planejar ações para alcançar o estágio que desejam.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre o tema. Em seguida, é apresentada a metodologia e os procedimentos de pesquisa utilizados. Segue-se com a exposição e análise do caso estudado e encerra-se com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico tem o objetivo de resgatar a fundamentação teórica sobre dois temas centrais para dar base à pesquisa realizada: Processo Sucessório e a Gestão de Recursos Humanos.

2.2. Processo ou Planejamento Sucessório

A sucessão é um processo que ocorre nas organizações independentemente de ter sido ou não planejada, ou seja, não necessariamente está atrelada à definição ou ações prévias e nem à explicitação de critérios para a tomada de decisão, podendo ser considerada apenas um evento pontual (J.S. Dutra & Dutra, 2016; Ferreira, 2015). O desafio é fazer a sucessão ocorrer de forma eficaz e ter como resultados o apoio no cumprimento de sua missão e a manutenção e desenvolvimento de competências e conhecimentos para o futuro organizacional (Charan *et al.*, 2009; Griffith, 2012; Society for Human Resource Management, 2015; Rothwell, 2010). Segundo Hall (1986), a complexidade dos problemas que cada organização enfrentará com relação à sucessão dependerá do estágio de evolução em que cada uma se encontra. Com base em referências teóricas e pesquisas empíricas, Ohtsuki (2013) e Ferreira (2015) propuseram os estágios de evolução apresentados a seguir.

Primeiro Estágio - Planejamento de reposição. Este estágio é caracterizado como a simples reposição de pessoas, sendo assim, o processo sucessório se concentra em encontrar o melhor candidato à posição vacante ou em iminência de se tornar vacante. Inicia-se quando da necessidade de substituição de determinada posição e finaliza uma vez ocupada a respectiva posição (Ferreira, 2015; Giambatist, Rowe, & Riaz, 2005). Os gestores identificam dentre seus reportes diretos e indiretos seus sucessores, mas muitas vezes as escolhas não ocorrem de maneira alinhada com as necessidades da organização. Neste estágio, geralmente são considerados candidatos a posições executivas sêniores como a presidência, conselho de administração e diretorias (Ferreira, 2015; Giambatista et al, 2005). A maior crítica à abordagem é pela falta de transparência no processo já que os critérios de escolha são determinados pelos próprios ocupantes das posições e acabam por privilegiar aspectos subjetivos como traços de personalidade ou imagem dos profissionais (Hall, 1986).

Segundo Estágio - Planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento se caracteriza essencialmente pela introdução de algum planejamento anterior aos eventos sucessórios e pela adoção de procedimentos num período regular, revisando periodicamente os profissionais e configurando uma fotografia geralmente anual (Ferreira, 2015; Grusky, 1963; Kesner & Sambora, 1994). As organizações passam a abranger outros níveis hierárquicos de liderança (como gerentes e coordenadores) e a enfatizar a avaliação com critérios mais objetivos e transparentes para a escolha dos candidatos (Hall, 1986). Por meio da avaliação há a identificação das necessidades de desenvolvimento das pessoas, propondo ações e integrando os processos de planejamento sucessório e de desenvolvimento de liderança (Hall, 1986; Ohtsuki, 2013). Uma das principais críticas a este estágio é que o profissional é preparado para desempenhar no futuro as mesmas tarefas e atividades realizadas pelo ocupante atual da posição, o que pode não atender aos desafios do negócio e obrigar a organização a buscar um candidato externo quando a sucessão ocorrer (Ohtsuki, 2013).

Terceiro Estágio - Planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas da organização (*Succession management*) leva em consideração as necessidades estratégicas da organização e a integração com as práticas de gestão de pessoas (Rothwell, 2010; J.S. Dutra & Dutra, 2016), formando “um sistema de gestão sucessória ao invés de apenas gerar um plano como é o caso das abordagens anteriores” (Ohtsuki, 2013, p.21). A abrangência do processo sucessório é determinada pela importância crítica das posições, àquelas consideradas de gestão ou técnicas que podem inviabilizar a realização da estratégia da organização se não forem preenchidas (Rothwell, 2010). Este estágio é mais recentemente contemplado pelas organizações e dele faz parte o planejamento e preparação de candidatos a posições em contextos futuros (Ferreira, 2015; Mulcahy, 2010). O objetivo deste estágio é ter um *pool* ou *pipeline* de profissionais preparados - e não apenas uma lista de possíveis candidatos - em todos os níveis organizacionais para preencher posições organizacionais tidas como críticas, seja pelo valor agregado ao negócio ou pelo risco de comprometimento do negócio (Groves, 2007; Mulcahy, 2010; Ferreira, 2015).

2.3. Gestão Tradicional x Estratégica de Recursos Humanos

Nos últimos anos, tem havido um número grande de livros e artigos observando que a área de Recursos Humanos vem evoluindo de um modelo mais operacional em direção a um modelo estratégico (Ulrich, 1998; Pynes, 2009).

A Gestão Tradicional de Recursos Humanos ocorre até meados da década de 1970, quando no mercado prevalecia a demanda maior que a oferta. Neste cenário, as empresas tinham como desafio aumentar a capacidade produtiva e não tinham preocupações com o estabelecimento de estratégias consistentes (Fleury & Fleury, 2000). O ambiente das organizações era conservador e havia relativo grau de certeza quanto às mudanças externas, o que permitia que elas focassem nos problemas de produção, sendo a eficiência a questão básica (Fernandes, 2002). O modelo Tradicional de Recursos Humanos contribuiu com o avanço de técnicas de avaliação e desenvolvimento dos funcionários e de técnicas de gestão como medidas de produtividade, planejamento, gerenciamento e mecanismos de controle, testes psicológicos e aplicações das teorias de motivação de funcionários (Tubbe, Rotich, & Kurgat, 2015). A ênfase da área de RH neste modelo é no curto prazo e, seguindo a classificação de Ulrich (1998), a área pode ser definida principalmente por dois papéis: o Papel de especialista administrativo em que a área provê e administra com eficiência processos de gestão de pessoas na organização e o papel de defensor dos funcionários em que a área busca constantemente melhorar a competência, desempenho e compromisso dos profissionais e gerir de forma integrada e participativa a contribuição dos funcionários. Atualmente, em muitas empresas este papel é dividido com os gestores, cabendo à área de RH orientar e capacitar a liderança para responder efetivamente às demandas dos seus subordinados.

A partir da década de 1970 o fenômeno da globalização é intensificado levando à uma ruptura da visão anterior. Ganha força um modelo que mostra que a organização é composta de diversos subsistemas que interagem entre si, se influenciam e se potencializam, assim a Gestão Estratégica de Recursos Humanos é um sistema aberto que interage, sofre e exerce influência com o ambiente externo (Alho & Carvalho, 2007). Nesse novo cenário, as organizações não podem contar apenas com pessoas que saibam executar bem suas tarefas e que estejam motivadas, pois isso não significa que estejam alinhadas às diretrizes organizacionais. Dessa maneira, a nova ênfase passa a ser a busca de alinhamento entre as políticas e práticas de RH e a estratégia, intensificando-se os esforços de adaptação do modelo às reais necessidades da empresa. Nesse contexto, há a intenção de estabelecer vínculos mais estreitos entre o desempenho das pessoas e os resultados do negócio e a aquisição, o desenvolvimento e a gestão de competências passam a representar um fator importante na estratégia e na competitividade empresarial (D'Oliveira, 2014). O posicionamento da área de RH e sua forma de atuação

tornam-se cada vez mais importantes para conseguir direcionar a energia das pessoas para as necessidades organizacionais. Porém, para serem considerados como um ator estratégico, a área de RH

“deve estabelecer vínculos para melhorar o desempenho organizacional e demonstrar continuamente como as atividades de RH contribuem para o sucesso e a eficácia da organização. Infelizmente, muitos departamentos de gestão de recursos humanos passaram o tempo garantindo a conformidade com as regras e regulamentos, de modo que não possuem as habilidades e competências para atuar como um parceiro estratégico” (Pynes, 2009, p. 400).

Neste modelo, a área de RH passa a exercer dois papéis com foco no longo prazo: o papel de parceiro estratégico em que a área passa a vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização (Ulrich, 1998; Fischer, 2002), e o papel de agente de mudança em que a área passa a promover a transformação organizacional, gerenciando as mudanças, identificando, implantando e conduzindo processos cruciais de mudança no interior das empresas (Ulrich, 1998).

3. METODOLOGIA

Este estudo é orientado pela pergunta de pesquisa: Como o modelo de gestão de pessoas (tradicional ou estratégico) está associado à evolução do estágio do processo sucessório em organizações públicas? Foi decidido estudar as organizações da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE) que reúne as Instituições Financeiras de Desenvolvimento em todo país de todos os portes, pois muitas organizações da ABDE são instituições autorizadas pelo Banco Central e tem como diretriz a Resolução 4.538 para que as organizações estruturarem seus processos de sucessão.

Na pesquisa utilizamos o método misto, iniciando com o estudo quantitativo, com um Survey a fim de verificar como o conjunto das organizações está estruturado em relação ao modelo gestão de pessoas e o processo sucessório e identificar as organizações com estágios mais avançados de sucessão. O questionário teve questões fechadas e algumas abertas que procuraram captar o grau de desenvolvimento tanto da área de recursos humanos quanto do processo sucessório. Nesta pesquisa foram elencadas 3 hipóteses e para chegarmos às conclusões todas as respostas fechadas foram classificadas de acordo com o papel de RH e o estágio de sucessão explicados no referencial, todos os dados foram tabulados em planilha do Microsoft Excel®, foi possível tirar a média aritmética das respostas e para análise dos dados foi utilizado o SPSS (Statistical Package for the Social Science) com a estatística descritiva. A coleta de dados corte-transversal entre setembro e novembro de 2018 para todas as organizações da ABDE e contou com a ajuda da própria associação (amostra não probabilística por conveniência). A taxa de resposta total foi de 48% com 15 respostas utilizáveis, sendo as respostas foram recebidas de todas as regiões do país.

Após este estudo, realizou-se o qualitativo com seis organizações selecionadas da pesquisa quantitativa e em que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores para um aprofundamento das práticas. Para a parte qualitativa foram elaboradas 3 proposições, discutidas no próximo tópico. As entrevistas ocorreram no período de fevereiro a abril de 2019. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e foram elaborados relatórios individuais com as informações coletadas, também foram reexaminados documentos disponíveis para incluir conteúdos relevantes. A seguir apresentamos os resultados das hipóteses e proposições.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Resultados Pesquisa Quantitativa

A Hipótese 1 da pesquisa é que de acordo com Ulrich (1998) a área e os profissionais de RH devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Como as organizações públicas passam por mudanças significativas da Alta Administração, que acarretam a descontinuidades de projetos e ações, a hipótese era de que as organizações ainda estão em fase de desenvolvimento das práticas de recursos humanos e estarão mais voltadas aos papéis operacionais do que aos papéis estratégicos (Ulrich, 1998). Os resultados confirmaram esta Hipótese, observou-se que a maioria das organizações possui pontuação mais alta nos quadrantes operacionais e mais baixa nos quadrantes estratégicos. Ao analisarmos a média geral de todas as Organizações verifica-se que o papel de Especialista Administrativo (2,27) e Defensor dos Funcionários (2,07) possuem médias mais altas que os papéis de Agente de Mudanças (1,82) e Parceiro Estratégico (1,87).

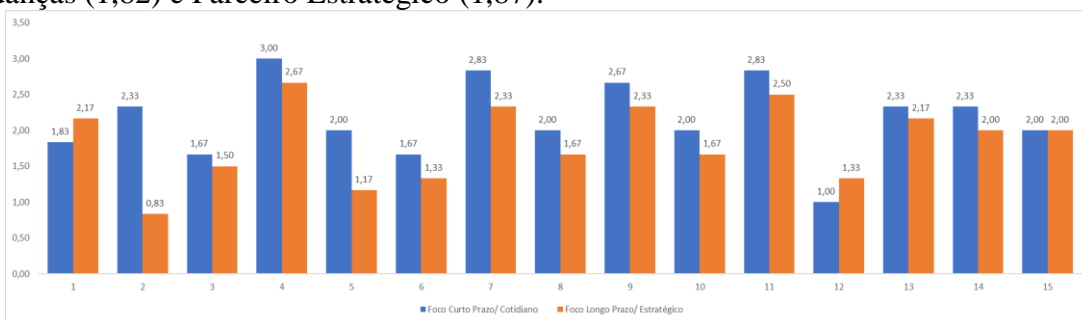


Figura 1. Média dos papéis estratégicos e cotidianos

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como nossa Hipótese 1 era de que as organizações estariam mais voltadas às atividades tradicionais, a segunda hipótese era que a maioria ainda estivesse predominantemente com itens relacionados à Sucessão no Estágio 1 - Planejamento de reposição. O que foi observado parcialmente, já que no total 50% dos itens respondidos estão no Estágio 1 e 45% no Estágio 2. Embora a maioria esteja ainda atuando em papéis operacionais, observa-se que muitas já encontram-se caminhando para uma atuação mais constante no Estágio 2.

	Tempo para indicação de candidatos sucessórios	para de à Posições Consideradas do planejamento sucessório	Critérios utilizados para a escolha do sucessor	Ações de desenvolvimento para os potenciais sucessores	de Decisão profissional para a posição
1	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio
2	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio
3	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio	Primeiro Estágio
4	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Terceiro Estágio	Segundo Estágio	Primeiro Estágio
5	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio
6	Segundo Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio
7	Terceiro Estágio	Segundo Estágio	Terceiro Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio
8	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio
9	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio
10	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio
11	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Terceiro Estágio	Segundo Estágio	Segundo Estágio
12	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio
13	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio
14	Primeiro Estágio		Segundo Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio
15	Primeiro Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio	Primeiro Estágio	Segundo Estágio

Figura 2. Estágios do Processo Sucessório

Fonte: Elaborada pelos autores.

E, a última hipótese (Hipótese 3) era de que o estágio mais avançado no processo sucessório estaria relacionado à atuação mais alta em todos os papéis da área de Gestão de Pessoas, e pelos resultados podemos observar que há essa relação. A Figura 3 apresenta as Organizações de acordo com a classificação da média que representa a evolução da área de RH e são comparadas com a média que representa a evolução dos estágios do processo sucessório. Visualmente conseguimos notar a tendência de que quanto maior a média da área de RH maior a média do processo sucessório. Respondendo a Hipótese 3 - o estágio mais avançado do planejamento sucessório está relacionado à atuação mais alta da área de RH, nós podemos dizer sim.

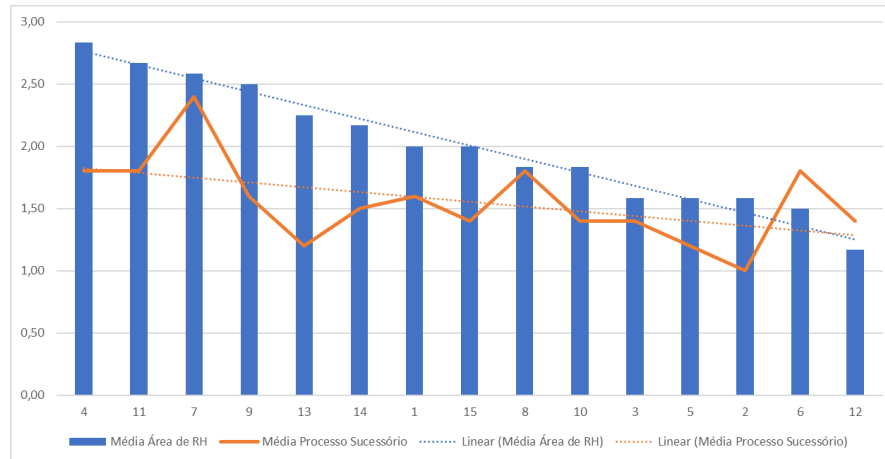


Figura 3. Média Estágios do Processo Sucessório e os Papéis da área de RH
Fonte: Elaborada pelos autores.

4.2. Resultados Pesquisa Qualitativa

A Proposição 1 apontava que as organizações que ainda não possuem a gestão de pessoas alinhada com a estratégia, com uma área de RH mais voltada a atividades operacionais, com foco no curto prazo, que não participa das decisões organizacionais, encontram-se no Primeiro Estágio da Sucessão. São organizações que ainda estão caminhando para colocar o tema gestão de pessoas em seu DNA e fazer com que os gestores sejam de fato gestores de pessoas. Não existem critérios estruturados que permitam à organização identificar perfis/competências, portanto, um planejamento sucessório com vistas a atender a um contexto futuro e nem um alinhamento com a estratégia da organização. Podemos afirmar que a proposição é verdadeira, uma vez que encontramos duas organizações nesta situação.

A Proposição 2 afirmava que as organizações que têm o tema gestão de pessoas mais desenvolvido, com práticas e políticas alinhadas à estratégia da organização, foco no médio e longo prazos, as atividades operacionais da área de RH já bem estruturadas, começam a atuar como Parceiro Estratégico e Agente de Mudanças, devem estar no Segundo Estágio do Processo Sucessório. Estas organizações devem possuir um conjunto de critérios que permitam à organização identificar perfis/competências que indiquem os melhores candidatos, porém, o planejamento deve destinar-se a vagas específicas e apenas no âmbito de posições gerenciais. Podemos afirmar que a proposição é verdadeira, uma vez que encontramos duas organizações nesta situação.

A última Proposição 3 apontava que as organizações mais maduras nas práticas de gestão de pessoas, com o tema gestão de pessoas já enraizada em todos os profissionais, as práticas, políticas e os critérios alinhados à estratégia e ao futuro naturalmente utilizados por todos, e a área de RH atuando como Parceiro Estratégico e Agente de Mudanças, encontram-se no Terceiro Estágio do Processo Sucessório. Estas organizações já devem ter um planejamento sucessório estruturado e deve estar na agenda das organizações, sendo que a preparação de potenciais sucessores é algo central, não só para posições de gestores, mas também para outras posições críticas (como especialistas, consultores, etc). Podemos afirmar que a proposição foi refutada já que nenhuma das organizações encontra-se no Terceiro Estágio, porém encontramos duas organizações que possuem práticas avançadas de gestão de pessoas.

Assim, o estudo qualitativo demonstrou claramente que em todas as organizações estudadas a decisão pelo sucessor ocorre em momentos específicos, episódicos, em razão da vacância da posição, não existindo um planejamento regular e prévio. Este é um dos fatores que demonstra que nenhuma das organizações estudadas pode ser consistentemente classificada no Terceiro Estágio de Desenvolvimento do Processo Sucessório.

4.3.Principais resultados

Neste item extraímos os principais achados das duas pesquisas e, para facilitar a leitura enumeramos e discorremos sobre cada ponto.

1. O desenvolvimento do processo sucessório tem relação com a evolução da área de RH.

Respondendo a pergunta de pesquisa foi observado que quanto mais estruturada as práticas de gestão de pessoas, mais avançado o planejamento sucessório e mais estruturados estão os critérios utilizados para a seleção. Nas organizações em que a área atua de forma mais estratégica, há a aplicação de ferramentas e critérios considerados avançados na seleção de candidatos, como a gestão por competências e sua utilização para a avaliação, *feedback* e elaboração de planos de desenvolvimento individuais. Estas organizações também aplicam ações de desenvolvimento e treinamentos para os selecionados para as posições de gestão. Porém, na maioria das organizações estudadas, a área de RH ainda atua de forma operacional e focada em ações de curto prazo, tendo espaço para aperfeiçoar seus processos. Segundo Goodman, French e Battaglio. (2015, p. 148), “a gestão estratégica de recursos humanos é um componente central nos esforços de hoje para melhorar as organizações do setor público ao vincular as atividades de RH às missões, em vez de reagir às necessidades tradicionais de RH”. Nas organizações com atuação mais estratégica foi observado que elas possuem uma equipe profissional com competências especializadas em gestão de pessoas para administrar e assegurar a aplicação das regras e critérios, além de subsidiar e dar segurança técnica para os profissionais e os gestores. Além disso, a área é envolvida em todas as decisões de movimentações e mudança nos cargos/posições que impactem na valorização, reconhecimento e alocação de Pessoas.

2. As organizações pesquisadas não possuem um processo sucessório estruturado tal qual foi apresentado no referencial teórico.

Apesar das organizações estudadas acreditarem que o processo sucessório seja estratégico, elas não o realizam sistematicamente e nem continuamente. Todas trabalham a sucessão como um evento sucessório (episódico e momentâneo; classificado como Primeiro Estágio do Processo Sucessório) realizado quando a posição se torna vacante, não havendo um planejamento anterior para mapeamento de profissionais aptos a possíveis necessidades. Este é um ponto que demanda atenção das organizações públicas, pois sem um planejamento prévio e um processo contínuo de mapeamento de sucessores, não há como garantir a prontidão de profissionais capacitados para as posições quando elas se tornam vacantes. O fato de nenhuma das organizações possuir um mapa sucessório ou banco de talentos em que estejam apontados potenciais candidatos a posições gerenciais e seu grau de prontidão explicita uma fragilidade destas organizações, que pode comprometer seus resultados futuros.

3. As organizações estudadas encontram-se ou no Primeiro ou Segundo Estágio de Desenvolvimento do Processo Sucessório

O estudo qualitativo demonstrou que nenhuma organização encontra-se caminhando para o Terceiro Estágio que considera as demandas futuras do negócio, o planejamento prévio com a constituição de um mapa sucessório e a integração do planejamento sucessório com as demais práticas de gestão de pessoas (Dutra, 2010; J.S. Dutra & Dutra, 2016; Rothwell, 2010). Algumas das organizações estão se consolidando no Segundo Estágio pois já possuem avaliações e procedimentos num período regular, revisando periodicamente o desempenho dos profissionais, porém, ainda não as utilizam para o processo de sucessão. Esta constatação vem ao encontro da literatura que, em sua maioria, aponta que embora seja reconhecida a importância e a essência de um planejamento sucessório estruturado, não são apresentadas evidências que demonstrem consistentemente sua utilização prática em níveis mais avançados, tendo a maior parte das ações classificadas no Primeiro e Segundo Estágio (Ferreira, 2015; Huang, 2001).

4. Mesmo que as organizações trabalhem o processo sucessório como um evento episódico, algumas introduziram o Processo Seletivo Interno como uma prática alternativa

Diferentemente da literatura em que é afirmado que no evento sucessório os gestores tomam a decisão de modo reativo sem que seja considerado o alinhamento entre o perfil e competência do candidato e as necessidades da organização, e que os critérios utilizados de decisão são geralmente informais (Ferreira, 2015; Hall, 1986; Giambatista *et al.*, 2005), observou-se que as organizações pesquisadas procuram utilizar-se de critérios mais objetivos. Isso ocorre na maioria das organizações estudadas por meio da aplicação de um Processo Seletivo Interno composto por diversas etapas (análise de currículo, histórico, avaliações, provas, entrevistas e decisões de gestores) para preenchimento das posições de liderança, em que se busca o alinhamento entre o perfil e competência do candidato e as necessidades da organização.

Este é o um dos resultados não esperados pela pesquisa pois em nenhum dos artigos ou livros consultados na elaboração desta tese havia a indicação desta prática como uma alternativa à aplicação do processo sucessório estruturado. Como as organizações públicas têm particularidades em relação às posições gerenciais (por exemplo, discricionariedade na escolha e possibilidade de perder a função e voltar à posição técnica) esta é uma prática considerada pela pesquisadora interessante tendo em vista as dificuldades encontradas pelas organizações para implantar um processo sucessório estruturado e completo conforme descrito na literatura. No entanto, é possível verificar que as organizações conseguem se desenvolver e se consolidar no chamado Segundo Estágio de desenvolvimento do processo sucessório.

5. A carreira de gestão nas organizações públicas não segue necessariamente um processo de encareiramento gradual e contínuo.

Na literatura, a carreira de gestão é tida como uma opção que demanda competências e capacidades próprias, exigindo desenvolvimento específico e gradual (Charan *et al.*, 2009). Porém, nos processos seletivos relatados, qualquer profissional pode se candidatar às vagas, desde que cumpram determinados requisitos, independentemente de atuação prévia em posição gerencial (dentro ou fora da organização). Assim, pode haver a seleção de pessoas que não tenham seguido um processo de encareiramento gradual e contínuo que as habilitassem à vaga. Foi relatado que alguns dos profissionais que se candidatam às posições de gestão o fazem sem a conscientização de que estão caminhando para uma nova carreira e não se prepararam adequadamente para esta transição. No entanto, nas organizações que possuem o processo seletivo interno estruturado essas pessoas acabam não chegando no final do processo, uma vez que houve poucos relatos de profissionais que assumiram uma posição sem estarem preparados. Os entrevistados comentaram que a experiência gerencial é levada em conta no momento da decisão. Um ponto essencial quando se fala de encareiramento e reconhecimento dos profissionais na administração pública é que há clareza sobre o percentual de gestores externos que podem ser contratados e em quais posições. Nas organizações pesquisadas a maioria possui regras precisas sobre este percentual. De acordo com Lopez (2015), esta limitação do espaço disponível para as nomeações de profissionais externos é um imperativo para “ampliar a eficiência da gestão, por reduzir a influência de decisões particularistas dos políticos” (Lopez, 2015, p.13), além de valorizar os servidores internos para a carreira gerencial.

6. As mudanças na Alta Administração podem levar à descontinuidade de processos de gestão de pessoas.

Apesar da maioria das organizações que pesquisamos terem regras que estabelecem que os gestores tático estratégicos e táticos devam ser provenientes do quadro interno o que poderia garantir uma ‘blindagem’ para a continuidade dos processos, foi relatado que quando há mudanças na Alta Administração é comum que alguns processos sejam paralisados e outros substituídos de acordo com a filosofia dos dirigentes. Para aumentar as chances de continuidade de processos uma possibilidade é instituir ao menos que um Diretor seja do quadro permanente na organização. Os entrevistados comentaram a importância dessa prática pois o profissional

interno conhece a Organização e suas particularidades, traz um olhar específico sobre a organização e seu histórico para os demais Diretores e consideram como as políticas e as ações estratégicas impactarão os profissionais de carreira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa respondeu à pergunta de pesquisa e contribuiu com avanços em seus resultados. Ressalta-se que o planejamento de sucessão estruturado leva a diversos benefícios (Schepker, Ulrich & Wright, 2018) como: (1) obter *insights* sobre as capacidades e as competências dos candidatos, reduzindo o risco de seleção adversa; (2) permitir que a instância decisória crie oportunidades de desenvolvimento para a prontidão dos candidatos; (3) ajudar a superar problemas relacionados ao viés de confirmação, quando, por exemplo, os tomadores de decisão possuem um candidato definido e utilizam evidências que apoiem a decisão, ao invés de examinarem cuidadosamente outras evidências e candidatos e, (4) aumentar a qualidade na tomada de decisão já que a avaliação dos candidatos ocorre por meio de critérios sistematicamente concebidos, reduzindo eventual influência de um só agente.

As limitações desta pesquisa são de aspecto metodológico. A principal dela é o método escolhido de estudo de múltiplos casos que apresenta limitações em relação à generalização, já que não busca a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos (Yin, 2015). Outra limitação refere-se ao recorte da pesquisa. Não é possível realizar o estudo com todas as organizações públicas brasileiras, por isso, foi necessário optar por um recorte na Administração Indireta em Empresas Públicas e Sociedade de Economia Mista. Seria interessante pesquisas realizadas em outros tipos de organizações que acreditamos levariam a análises diferenciadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alho, M. R., & Carvalho, P.A.M. (2007). *Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas* (Trabalho final da Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, Fundação Instituto de Administração).
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2009). *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- D'Oliveira, L. M. (2014). *Modelo estratégico de gestão de pessoas e resiliência organizacional: uma análise do processo de mudança de uma empresa brasileira de energia*. (Dissertação de Mestrado, Fundação Getulio Vargas).
- Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo, SP: Atlas.
- Dutra, J. S., & Dutra, T. A. (2016). *Gestão do Processo Sucessório*. São Paulo, SP: Atlas.
- Fernandes, L.H.M.R.D. (2002). *Um estudo sobre os modelos de gestão de pessoas aplicados em uma grande empresa brasileira do setor de cosméticos*. (Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Nove de Julho).
- Fernandes, B. H. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro, RJ: Campus Elsevier.
- Ferreira, A. A. (2015). *Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: M. T. L Fleury. (Org.). *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo, SP: Gente.
- Fleury, A., & Fleury, M T. L. (2000). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo, SP: Atlas.
- Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16 (6), 963–991.

- Goodman, D., French, P.E., & Battaglio, R.P. Jr. (2015). Determinants of Local Government Workforce Planning. *American Review of Public Administration*, 45(2) 135–152. doi: 10.1177/0275074013486179
- Griffith M.B. (2012). Effective succession planning in nursing: a review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 20(7), 900–911. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01418.x>
- Groves, K. S. (2007) Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26 (3), 239–260. doi: 10.1108/02621710710732146
- Grusky, O. (1963). Managerial Succession and Organizational Effectiveness. *American Journal of Sociology*, 69(1), 21-31. doi: 10.2139/ssrn.1099338
- Hall, D.T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235-265. doi: 10.1002/hrm.3930250206
- Huang, T.-C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747. doi: 10.1108/EUM00000000006508
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive Succession - past, present and future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372. doi: 10.1016/0149-2063(94)90019-1
- Lopez, F. G. (Org.) (2015). *Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro*. Brasília, DF: IPEA.
- Matias-Pereira, J. (2010). *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo, SP: Atlas.
- Mulcahy, A. (2010) How I Did It: Xerox's Former CEO on Why Succession Shouldn't Be a Horse Race. *Harvard Business Review*, 88(10), 47-51.
- Ohtsuki, C.H. (2013). *A gestão sucessória em empresas não familiares no Brasil: um estudo de caso* (Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo). Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26112013-203629/publico/CeliHiromiOhtsukiVC.pdf>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. (2010). *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo*. Brasil: OCDE.
- Pynes, J. E. (2009). Strategic human resources management. In S. W. Hays, R. C. Kearney & J. D. Cogburn (Eds.), *Public human resource management: Problems and prospects* (5th ed., pp. 95-106). New York, NY: Longman.
- Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning – Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (4. ed.) Estados Unidos: Amacon.
- 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. doi: 10.5465/amj.2016.0071
- Society for Human Resource Management* (2015, October). Engaging in Succession Planning. Retrieved from: <http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/EngaginginSuccessionPlanning.aspx>
- Tribunal de Contas da União - TCU (2016). *Relatório de Levantamento*. Recuperado de: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/109193>
- Tubey, R., Rotich, K.J., & Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*. 7(9), 139-148.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo, SP: Editora Futura.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre, RS: Penso.