

**Processo Sucessório: um panorama nas Instituições Financeiras de Desenvolvimento
Públicas Brasileiras**

NATHALIE PERRET

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

JOEL SOUZA DUTRA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Processo Sucessório: um panorama nas Instituições Financeiras de Desenvolvimento Públicas Brasileiras

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.

Para melhor compreender os avanços no processo sucessório e seus condicionantes na administração pública, decidiu-se por conduzir este estudo partindo da premissa 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. Dessa maneira, para ter um planejamento de sucessão institucionalizado, é importante que a área de gestão de pessoas e os gestores expandam seu escopo de atividades além das tarefas e funções tradicionais e estreitem a relação entre essas atividades e a missão e à estratégia (Goodman, French & Battaglio, 2015; Pynes, 2009).

Assim, o objetivo geral é analisar o estágio de desenvolvimento do processo sucessório nas organizações públicas em relação ao modelo de gestão de pessoas adotado (operacional ou estratégico). O desenho de pesquisa é de abordagem qualitativa e foram realizados dois estudos sequenciais para o atingimento do objetivo da pesquisa. Iniciamos 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. Após este estudo, realizou-se o segundo estudo com seis organizações selecionadas da pesquisa quantitativa e em que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores para um aprofundamento das práticas.

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. Para a comunidade acadêmica foi organizar a literatura sobre o tema, avançar nos estudos, permitir reflexões e identificar práticas diferentes das descritas na literatura.

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 dos estudos e encerra-se com as considerações finais.

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. Também, aborda brevemente a gestão de pessoas na administração pública.

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 (Giambatista et al, 2005; Ferreira, 2015). 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, *chief executive officer*, 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. O segundo estágio se caracteriza essencialmente pela clara transição da visão de reposição eventual realizado no tempo em que há a vacância da posição para a 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 além das posições executivas sêniores 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*). Esse estágio 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). A introdução de processos sucessórios alinhados à estratégia organizacional e a preparação de potenciais sucessores na agenda das organizações deve-se a preocupação de haver quando necessário profissionais capacitados para posições organizacionais tidas como críticas, seja pelo valor agregado ao negócio ou pelo risco de comprometimento do negócio (Groves, 2007; Mulcahy, 2010; Ferreira, 2015). Assim, o objetivo geral é ter um *pool* ou *pipeline* de líderes preparados - e não apenas uma lista de possíveis candidatos - em todos os níveis organizacionais para preencher vagas em cargos importantes quando necessário (SHRM, 2007).

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 (por exemplo, autores como Drucker, McGregor), testes psicológicos e aplicações das teorias de motivação de funcionários (por exemplo, autores como Maslow, Herzberg, McGregor) (Tubey, Rotich, & Kurgat, 2015). No entanto, os profissionais eram “considerados como seres utilitaristas e condicionáveis através de ações baseadas no conceito de estímulo resposta” (Vasconcelos, 2004, p. 11). Os profissionais de Recursos Humanos consideravam que ao implantar programas baseados nestes conceitos, levariam os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, e que era possível medir as respostas aos estímulos dados, comparando-as aos resultados da produção e aos investimentos realizados no programa (Vasconcelos, 2004).

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. O RH busca a melhoria contínua de seus processos e atividades visando melhorar sua eficiência administrativa, por meio de tecnologias de gestão como a racionalização e informatização dos processos/ferramentas, simplificação, redução de custos e eliminação de desperdícios. Com isso, a área pode aumentar sua eficiência, além de descobrir e implantar novas e melhores maneiras de realizar suas tarefas e processos. 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. Isto implica um RH capaz de reconhecer, envolver-se e atender as demandas, preocupações, anseios e necessidades dos funcionários, além de criar e gerir atividades e mecanismos capazes de ouvir, responder e encontrar maneiras de atender as demandas variáveis das pessoas. 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, com rápidas transformações no mercado, integração de tecnologias e aumento da competitividade internacional levando à uma ruptura da visão anterior (Castells, 1999; Miyahira, 2016). 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. Para isso, a organização passa a dar enfoque às competências e ao conhecimento dos profissionais, vistos como parceiros que contribuem para o sucesso do negócio por meio da inovação contínua das práticas e dos processos organizacionais (D'Oliveira, 2014; Fischer, 2002; Miyahira, 2016). 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, 1996; Fischer, 2002), ou seja, efetua seu planejamento e determina suas prioridades estratégicas em total consonância com a estratégia corporativa (Corso et al., 2013). 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, 1996). Além disso, deve facilitar o diálogo e construir relações de confiança para fazer com que as mudanças ocorram. O RH deve, portanto, buscar como resultado melhorar e aumentar a capacidade para mudar uma organização.

Gestão de Pessoas na Administração Pública

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, “essa escolha deve recair sobre profissionais capacitados para exercer da melhor maneira possível (dentre as possibilidades disponíveis) as funções públicas, pois o interesse é público e não do administrador público” (TCU, 2016, p. 28). O Relatório ‘Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União’ realizado em 354 organizações federais (TCU, 2016) afirma que a escolha dos gestores deve ser guiada pelo princípio da legalidade, mas também pelo princípio da eficiência, ou seja, guiada pelo profissionalismo, pois

A escolha dos gestores escorada apenas na confiança de quem escolhe, sem considerar qualquer perfil profissional requerido/desejado para a posição, não cumpre os requisitos do princípio da eficiência. Uma escolha inadequada gera o risco de que as atividades de gestão estejam sendo realizadas por profissionais sem a devida qualificação, comprometendo os resultados organizacionais (TCU, 2016, p. 28).

De acordo com o relatório, apenas 9% das organizações pesquisadas estão em estágio aprimorado na utilização de perfis profissionais desejados ou requeridos para a escolha de gestores e 57% das organizações não definem de maneira documentada e específica o perfil profissional desejado/requerido para ocupação de gestão (TCU, 2016). Estes dados evidenciam escolhas baseadas somente em critérios subjetivos, na confiança e de relações sociais, e tem como consequência provável que a seleção de gestores não esteja sendo a mais adequada às necessidades organizacionais (TCU, 2016).

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.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é orientada pela pergunta: Como a evolução do estágio do processo sucessório em organizações públicas está associado ao modelo de gestão de pessoas (tradicional ou estratégico)?”

De acordo com os objetivos pretendidos, a pesquisa é classificada como de natureza exploratória, uma vez que o assunto investigado ainda é pouco explorado na literatura acadêmica, o que traz a necessidade de torná-lo mais familiar e explícito (Gil, 2007), de estruturar o debate e avançar reflexões sobre o tema.

O desenho de pesquisa é a abordagem qualitativa, recomendado para estudos de natureza exploratória. A abordagem qualitativa se aplica ao estudo de aspectos da realidade que não podem ser quantificados e ao aprofundamento da compreensão de seu funcionamento (Gerhardt & Silveira, 2009) necessitando de “descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, que não são expressas em números ou passíveis de mensuração” (Martins & Théophilo, 2007, p. 135).

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.

Foram realizados dois estudos sequenciais para o atingimento dos objetivos da pesquisa. Para o Estudo 1 o procedimento adotado foi o levantamento de campo (*survey*) para verificar como o conjunto das organizações encontra-se estruturado em relação ao modelo gestão de pessoas e o processo sucessório e identificar as organizações com estágios mais avançados do processo sucessório. Em seguida, no segundo estudo, optou-se pelo estudo de casos múltiplos com as organizações escolhidas para refinar, aprofundar e complementar os resultados do primeiro estudo (Mele & Belardinelli, 2019). O segundo estudo tem status dominante, ou seja, para a presente pesquisa é o mais importante.

A coleta de dados do Estudo 1 foi por meio de um questionário encaminhado via Google Formulários, realizado em corte-tranversal 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 50% com 15 respostas utilizáveis. O questionário teve questões fechadas e algumas abertas que procuraram captar o grau de desenvolvimento tanto da área de Recursos Humanos (Parte 1) quanto do processo sucessório (Parte 2). Na Parte 1, referente à área de RH, optou-se por questões de múltipla escolha, sempre com um item aberto caso o respondente preferisse descrever algo diferente, e em três delas utilizou-se a escala de Likert para obter a opinião do respondente. Também havia uma lista de atribuições da área de acordo com os papéis definidos por Ulrich (1998), sem a identificação de qual papel se aplicava a cada atribuição, assim, após as respostas a pesquisadora classificou cada item. Foi solicitado aos respondentes que, em cada item do questionário, sinalizassem o grau de atuação da área, podendo ser: não atua (0), baixo (1), moderado (2) ou alto (3). Na Parte 2, referente ao processo sucessório, também optamos por questões de múltipla escolha e a divisão das perguntas foi elaborada a partir dos itens apresentados por Ohtsuki (2013): tempo para indicação de candidatos à sucessão; posições consideradas do planejamento sucessório; critérios utilizados para a escolha do sucessor; ações de desenvolvimento; decisão do profissional para a posição.

Após este estudo, realizou-se segundo estudo com seis organizações selecionadas da pesquisa quantitativa e em que foram utilizadas a análise documental (documentos e registro em arquivo) e entrevistas semiestruturadas com os gestores para um aprofundamento das práticas. Para o roteiro das entrevistas os critérios utilizados foram:

Variáveis	Dimensões	Definições da literatura	Fontes
Modelo de Gestão de Pessoas	Atuação e foco da área de GP	A área vem evoluindo de uma atuação mais operacional em direção à uma atuação mais estratégica.	Fischer, 2002; Alho & Carvalho, 2007; Pynes, 2009; Fernandes, 2002; D'Oliveira, 2015
	Papel da área de GP	Prevê 4 papéis definidos para a área de GP. A área deve desempenhar tanto os papéis operacionais quanto os estratégicos.	Ulrich, 1998, 2000
	Líder como gestor de pessoas	Os gestores devem administrarm oferecer orientações e desenvolver a equipe.	Dutra, 2002, 2017; Lucena, 1991; Dessler, 2017
	Gestão da Carreira	A responsabilidade pela gestão da carreira é do próprio	D'Oliveira, 2015; Dutra, 2002

Variáveis	Dimensões	Definições da literatura	Fontes
		profissional com apoio do gestor e da área de GP.	
Processo Sucessório	Estágios	A estruturação do processo sucessório e a complexidade dos problemas que cada organização pode enfrentar em relação à sucessão depende do estágio de evolução em que se encontra. Há 3 estágios de desenvolvimento do processo sucessório.	Hall, 1986, 1995; Ferreira, 2015; Rothwell, 2010; Ohtsuki, 2013
	Critérios de seleção	Mesmo tendo flexibilidade para a seleção de profissionais é importante ter critérios para a seleção. Não há critérios e perfil estabelecidos para a seleção dos gestores (tanto advindos externamente quanto internamente)	TCU, 2016; Dutra et al, 2019
	Desenvolvimento	Há dados de que as organizações não realizam ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.	Teixeira e Salomão, 2013; TCU, 2016

Tabela 1. Critérios utilizados para roteiro de entrevista.

Fonte: Elaborada pelos autores

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 análise dos dados da pesquisa qualitativa é reconhecida como uma das etapas mais difíceis do estudo de caso, porque há um grande volume de dados e suas técnicas de análise ainda não foram bem definidas, (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). Porém, mesmo que a análise de estudos qualitativos não siga um “livro de receitas”, não é totalmente desregrada. Yin (2016) comenta que a análise dos dados geralmente ocorre em 5 etapas: a etapa 1 é a compilação e tabulação das informações, no Estudo 1 foram tabuladas no em planilha do Microsoft Excel® e no Estudo 2 no Microsoft Word®. Para as etapas 2 (decompor dados) e 3 (recompor dados) o uso de programas de computador é recomendado e foi utilizado o software NVivo para auxiliar na análise de dados qualitativos e o SPSS (Statistical Package for the Social Science) com a estatística descritiva para apoiar os dados quantitativos. A quarta etapa é considerada de interpretação dos dados, envolve o uso do material decomposto para criar nova narrativa com tabelas e gráficos que tornam a parte analítica fundamental. No estudo 1, algumas análises foram realizadas de forma individualizada e outras de forma conjunta. Nas análises individualizadas optou-se por não inserir os nomes das organizações e apenas identificá-las por números. No Estudo 2, algumas das interpretações iniciais tiveram a necessidade de recompilar os dados de maneiras diferentes, e novas interpretações foram realizadas. E a última etapa foi a conclusão, em que se exige a extração de conclusões de todo o estudo que devem estar relacionadas a interpretação da quarta etapa.

Para os dois estudos foram elencadas 3 proposições para cada, discutidas no próximo tópico.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste tópico, abordaremos os principais resultados da pesquisa.

Resultados Estudo 1 – Levantamento de Campo

A Proposição 1 do Estudo 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 proposição é 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 Proposição, observou-se que grande parte 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).

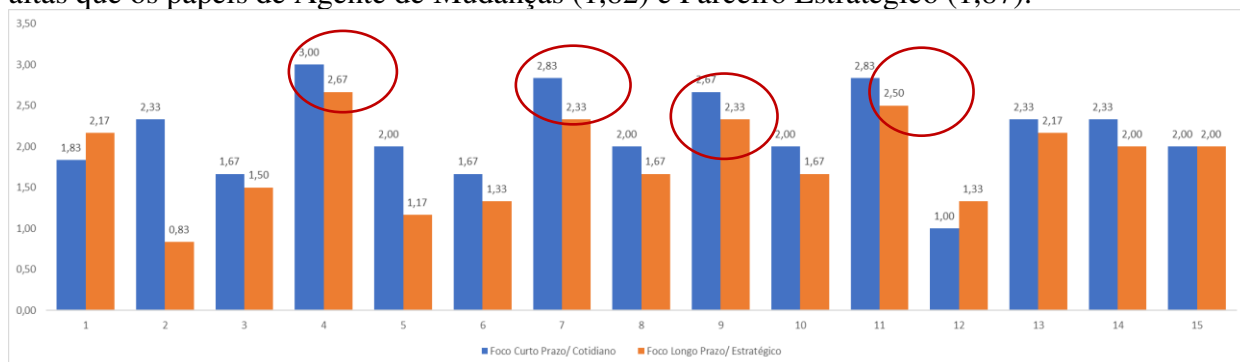


Figura 1. Média dos papéis estratégicos e cotidianos

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como nossa Proposição 1 era de que as organizações estariam mais voltadas às atividades tradicionais, a segunda proposição era que a maioria ainda estivesse predominantemente com itens relacionados à Sucessão (Tempo para indicação de candidatos à sucessão; Posições Consideradas do planejamento sucessório; Critérios utilizados para a escolha do sucessor; Ações de desenvolvimento e Decisão do profissional para a posição) 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 à sucessão	Posições Consideradas do planejamento sucessório	Critérios utilizados para a escolha do sucessor	Ações de desenvolvimento para os potenciais sucessores	Decisão do 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 Proposição (Proposição 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 Proposição 3 - o estágio mais avançado do planejamento sucessório está relacionado à atuação mais alta da área de RH, nós podemos dizer sim.

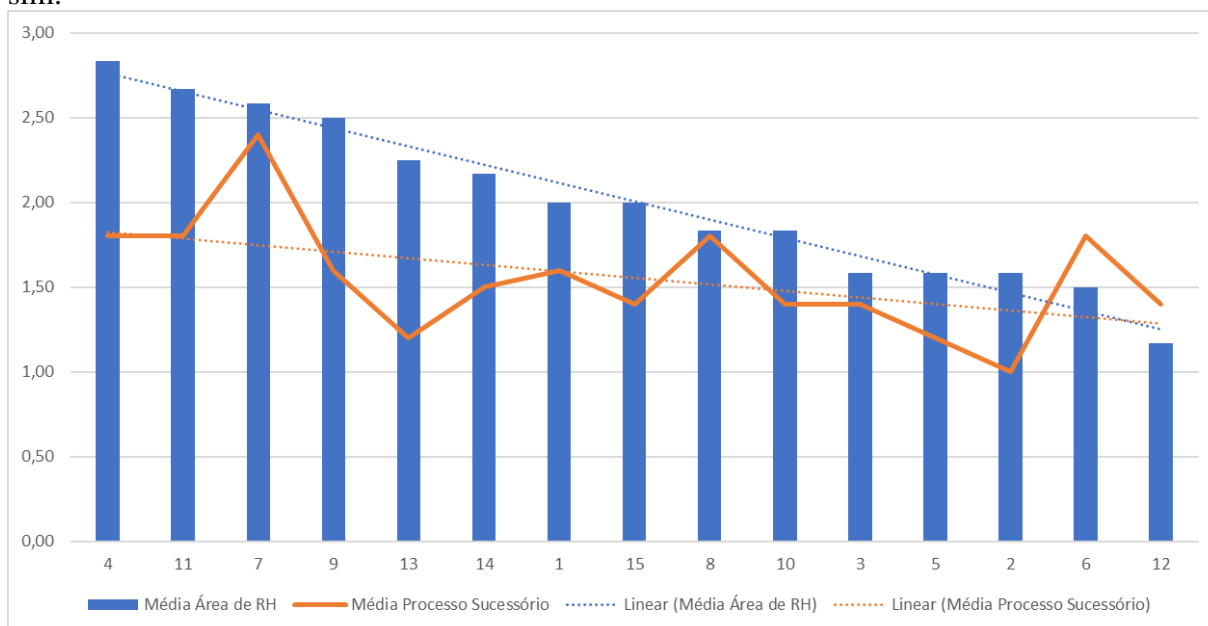


Figura 3. Média Estágios do Processo Sucessório e os Papéis da área de RH
Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base na análise de dados do Estudo 1, o segundo estudo foi realizado com as Organizações com médias mais altas na área de RH e os resultados são apresentados no próximo tópico.

4.1.Resultados Estudo 2 – Estudo de Casos Múltiplos

A Proposição 1 aponta que as organizações que ainda não possuem a gestão de pessoas alinhada com a estratégia, com uma área de GP 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 afirma 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 GP já bem estruturadas, começam a atuar como Parceiro Estratégico e Agente de Mudanças, devem estar no Segundo Estágio do Processo Sucessório. Estas organizações já devem ter estruturado o planejamento sucessório, porém não utilizam todas as etapas indicadas pelos autores teóricos, por exemplo, o processo não deve estar na agenda dos gestores, e a área de RH ainda deve dispende esforços para que o processo ocorra. Acreditamos que 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 aponta que as organizações mais maduras nas práticas de gestão de pessoas: o tema gestão de pessoas já está enraizado em todos os profissionais, as práticas, políticas e os critérios alinhados à estratégia e ao futuro são naturalmente utilizadas por todos, a área de GP atua como Parceiro Estratégico e Agente de Mudanças, encontram-se no Terceiro Estágio do Processo Sucessório. Estas organizações devem já 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.

O estudo qualitativo demonstra 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.

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 “Como a evolução do estágio do processo sucessório em organizações públicas está associado ao modelo de gestão de pessoas (tradicional ou estratégico)?” 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 et al. (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.

Na literatura o planejamento sucessório pode ser definido como um processo estratégico, sistemático e contínuo da organização para desenvolver e preparar um contingente de profissionais para assumir posições tidas como críticas, seja pelo valor agregado ou pelo risco de comprometimento dos negócios, visando preparar as organizações para fatores contingenciais e evitar a ausência de prontidão de profissionais capacitados (Charan et al., 2009; Griffith, 2012; Groves, 2007; Ferreira, 2015; Rothwell, 2010).

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 (episódico e momentâneo) 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). Assume-se que a preparação do sucessor se inicia em posições inferiores e passa pela atribuição gradativa de atividades de maior responsabilidade e complexidade até chegar a posições de direção (Ferreira, 2015).

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. Por exemplo, no BNDES ela entra como um critério de pontuação.

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. O desenvolvimento de profissionais para assumirem posições de gestão ainda não é trabalhado de maneira estruturada

As ações e cursos para o desenvolvimento dos profissionais para as responsabilidades de gestão ocorrem apenas após a seleção. Isso vem ao encontro do Relatório do TCU que mostra que 63% das organizações não realizam ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas de gestão. O resultado evidencia que, em caso de vacância nestas posições, não é garantida a sucessão por profissionais devidamente qualificados (TCU, 2016).

Pelo que observamos nas organizações pesquisadas, um dos fatores de isso acontecer é que os gestores ainda não percebem na avaliação de desempenho (por competências) o valor para o desenvolvimento das equipes e os ganhos em se fazer a avaliação de maneira correta. Outros gestores não utilizam o instrumento adequadamente simplesmente para evitar o conflito, já que podem perder a posição no futuro e voltar a ser um membro da equipe. Isso impacta na não utilização da avaliação como insumo para a escolha dos profissionais para as posições gerenciais e muito menos na sua aplicação para o desenvolvimento dos profissionais para atingirem patamares mais altos.

Seria interessante que as organizações públicas oferecessem ações e programas de desenvolvimento para os profissionais que desejam assumir posições gerenciais futuras, de modo a prepará-los não apenas quando elas são selecionadas, mas antes. Dessa forma estas ações poderiam servir para conscientizar de que se trata de uma mudança de carreira e de todas as implicações a ela associadas.

7. 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 (como visto na Tabela 23).

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.

A contribuição da tese para a comunidade acadêmica foi organizar a literatura sobre o tema, avançar nos estudos e permitir reflexões sobre o processo sucessório nas organizações públicas brasileiras, campo ainda incipiente e pouco explorado na literatura especializada. Além de executar a pesquisa que permitiu entender melhor o funcionamento do processo sucessório nas organizações públicas pesquisadas e identificar práticas diferentes das descritas na literatura.

Para a comunidade organizacional oferece elementos para que as organizações públicas possam diagnosticar seu estágio de desenvolvimento do processo sucessório. Com o estudo empírico em outras organizações, é possível reconhecer melhores práticas, dificuldades e limitações para o processo sucessório e ter base para pensar próximos passos no aperfeiçoamento destes processos. Oferece, ainda, referenciais para aprimorar processos de gestão de pessoas.

As limitações desta pesquisa são de aspecto metodológico. A principal delas 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.

Como indicações para pesquisas futuras seria interessante pesquisas realizadas em outros tipos de organizações da Administração Pública, como as que compõem a administração direta, pois acreditamos levariam a análises diferenciadas. Outra pesquisa seria a comparação entre as organizações públicas e as privadas, a fim de verificar se de fato há diferenças consideráveis.

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, São Paulo, SP, Brasil.
- Almeida, E. (2017, jan.-jun). O Papel De Bancos Públicos Para O Desenvolvimento Econômico E Social. IPEA, boletim regional, urbano e ambiental. Acessado em novembro de 2018: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7935/1/BRU_n16_Papel.pdf
- Brant, P. S., Oliveira, É. C., Dutra, J. S., & Donato, N. S. (2015, novembro). A gestão do processo sucessório no Brasil: o copo está meio cheio ou meio vazio? *Anais Semead Seminários de Administração*. São Paulo, SP, Brasil, 18.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2009). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. Jossey-Bass.
- Comini, G.M. (2000). (Tese de Doutorado). De Bancos de Desenvolvimento a Agências de Fomento: uma análise de processos de transformação organizacional. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Corso, H. V., Sperb, T. M., Jou, G. I., & Salles, J. F. (2013). Metacognição e funções executivas. Relações entre os conceitos e implicações para a aprendizagem. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 29 (1), 21-29. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n1/04.pdf>
- Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006* (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm.
- 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 (Dissertação de Mestrado). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S., & Dutra, T. A. (2016). *Gestão do Processo Sucessório*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J.S, Hipólito, J.A.M; Perret, N., & Miyahira, N. (2019). *Gestão de Pessoas na Administração Pública*. São Paulo, SP: Atlas.

- Durst, S. & Bruns, G. (2016). Sustaining the Future of the Public Sector: Insights into a Swedish Municipality's Dealing with Knowledge Management and Succession Planning. *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 15 (2), 19 pages.
- 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, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/182>
- Ferreira, A. A. (2015). *Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29062015-155504/pt-br.php>
- 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: Gente.
- Fleury, A., & Fleury, M T. L. (2000). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, H.; Oliveira, M.; Saccol, A.Z.; Moscarola, J. (2000) O método de pesquisa Survey. *Revista de Administração*, v. 35, n. 3, p. 105-112.
- Gerhardt, T., & Silveira, D. (2009). (Org). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Ed.UFRGS.
- 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*, Vol. 45(2) 135–152
- Groves, K. S. (2007) Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26 (3), 239–260.
- Grusky, O. (1963). Managerial Succession and Organizational Effectiveness. *American Journal of Sociology*, 69(1), 21-31.
- Hall, D.T. (1986). Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235-265.
- Hall, D.T. (1995). Executive Careers and Learning: Aligning Selection, Strategy, and Development. *Human Resource Planning*, 18(2),14-23.
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive Sucession - past, present and future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372.
- Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016* (2016). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm
- Lopez, F. G. (Org.) (2015). *Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro*. Brasília, DF: IPEA.
- Martins, G., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Miyahira, N. M. (2016) *A meritocracia aplicada à realidade do setor público brasileiro: um estudo sobre a implantação da gestão de carreira por competências*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil
- Mulcahy, A. (2010) 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, São Paulo, SP, Brasil.

- 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. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent within* (3rd ed.). New York: AMACOM.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. (2010). *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo*. Brasil: OCDE Recuperado de http://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt
- Reis, T. (2018). Os Bancos De Desenvolvimento E Suas Relevâncias No Cenário Econômico. Recuperado em [www.sunoresearch.com.br/artigos/bancos-de-desenvolvimento/Resolucao_394_de_03_de_novembro_de_1976_\(1976\)](http://www.sunoresearch.com.br/artigos/bancos-de-desenvolvimento/Resolucao_394_de_03_de_novembro_de_1976_(1976).pdf). Define a competência e disciplina a constituição e o funcionamento dos bancos de desenvolvimento. Recuperado de: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1976/pdf/res_0394_v11_1.pdf
- Resolução 2365 de 28 de fevereiro de 1997 (1997). Institui Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES), no âmbito dos mecanismos estabelecidos na Medida Provisória nº 1.556- 7, de 13.02.97. Recuperado de https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/45658/Res_2365_v2_P.pdf
- Resolução 2828 de 30 de 03 de 2001 (2001). Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de agências de fomento. Recuperado de: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2001/pdf/res_2828_v4_L.pdf
- Resolução 4.538, de 24 de novembro de 2016 (2016). Dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Recuperado de: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibnormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=4538>
- 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*. Vol. 61 (2), 523–552.
- Society for Human Resource Management* (2015, October). 3we190. Retrieved from <http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/EngaginginSuccessionPlanning.aspx>
- Tribunal de Contas da União (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. (1996). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School.
- 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.