

## **IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO SELETIVO INTERNO: Uma Alternativa para a Seleção de Gestores em Organizações Públicas**

**NATHALIE PERRET**

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

**ISABELA MINASSIAN**

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

# **IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO SELETIVO INTERNO: Uma Alternativa para a Seleção de Gestores em Organizações Públicas**

## **1. Introdução**

Os gestores são peças fundamentais nas Organizações, pois são eles que têm a função de dirigi-las, gerenciar e direcionar o comportamento e os esforços dos profissionais para as necessidades estratégicas do negócio (Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey, 2005; Bonis & Pacheco, 2010; Tubey, Rotich & Kurgat, 2015). Por isso, é essencial trabalhar para que o profissional mais adequado assuma as posições gerenciais existentes uma vez que a atuação nessas posições demanda habilidades e capacidades específicas, exige um desenvolvimento gradual e a clareza quanto as mudanças de papel decorrentes de uma trajetória técnica para uma trajetória de gestão (Charan, Drotter, & Noel, 2009; Dutra, 2010).

A identificação de possíveis candidatos e a seleção para as posições de gestão se inserem nas organizações como um processo fundamental pois a falta de um processo estruturado gera uma ameaça à própria organização já que a falta de profissionais preparados repercute em seu futuro e pode colocar em risco o negócio ou a estratégia organizacional (Hall, 1986, 1995; J.S. Dutra & Dutra, 2016). E 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, afastando a necessidade de processos seletivos formais.

No entanto, mesmo com a flexibilidade para selecionar profissionais para posições gerenciais, ressalta-se que “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). Por isso, o desafio nas organizações públicas é estabelecer um processo 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).

Assim, há a necessidade de se pensar em um processo para preparar os profissionais para o futuro e, assim, não colocar em risco os resultados e não gerar resultados inferiores aos quais a organização pode entregar para a sociedade (TCU, 2016). Mais que isso, há a exigência da sociedade para uma atuação do poder público mais voltada para o alcance de resultados, perseguindo-se a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental (Cordeiro, Otte, Santos, Novo & Pinto, 2012). Por conta dessas mudanças, as organizações passam a se preocupar com o desempenho de seus profissionais e com a adoção de “adequadas práticas de gestão de pessoas que são cada vez mais vistas como um aspecto essencial da busca de um melhor desempenho” (OCDE, 2010, p. 130).

## **2. Problema de Pesquisa e Objetivo**

Em organizações privadas, geralmente é estruturado o processo sucessório ou um mapa sucessório/banco de talentos, há, portanto, um esforço sistemático da organização para garantir a continuidade da liderança ou profissionais-chave em posições críticas para o futuro organizacional (Rothwell, 2010). Porém, nas Organizações Públicas este processo é mais difícil de ser estabelecido por conta de suas particularidades. Nos últimos anos, tem-se observado algumas iniciativas de regulação sobre o tema, como a Lei n. 13.303 (2016) que estabelece práticas de governança e controle para as empresas públicas e da sociedade de economia mista. Dentre as práticas há uma que estabelece que estas organizações devem incluir em seu Estatuto os requisitos específicos para o exercício do cargo de diretor e a instituir avaliação de

desempenho, individual e coletiva dos administradores e dos membros de comitês. Mas não há diretrizes sobre as demais posições gerenciais.

Em recente estudo (Maillard, 2020) sobre o processo sucessório em Organizações Públicas foi observado que todas as Organizações pesquisadas trabalham a seleção dos gestores quando a posição se torna vacante - como um evento sucessório (episódico e momentâneo), não havendo um planejamento anterior para mapeamento de profissionais aptos a possíveis necessidades. Porém, diferentemente da literatura em que é afirmado que no evento sucessório os gestores tomam a decisão de modo reativo e utilizando critérios informais, observou-se que as organizações procuraram utilizar-se de critérios mais objetivos e implantaram um Processo Seletivo Interno para preenchimento das posições de liderança, em que se buscaram o alinhamento entre o perfil e competência do candidato e as necessidades da organização.

No entanto, ainda são poucas as Organizações que estruturam critérios para a seleção nas posições de gestão. Em relatório do TCU (2016) com organizações da Administração Pública Federal, apenas 9% das organizações estavam 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 alguma (TCU, 2016). O estudo da OCDE (2010) reforça que é necessário melhorar “a exigência de transparência para as nomeações para estes cargos que precisam ser sistematicamente baseados numa avaliação dos perfis de competência dos candidatos e procedimentos de recrutamento transparentes” (OCDE, 2010, p. 14).

Nesse contexto, o artigo tem o objetivo de analisar a estruturação e implantação do processo seletivo interno nas Organizações Públicas e verificar os pontos positivos e lições aprendidas. Há dois principais motivos que justificam o estudo: o primeiro é o *gap* na literatura. Realizou-se uma busca nos principais congressos e periódicos com as palavras no título: processo seletivo interno, seleção de Gestores. Nos congressos da ANPAD (Enanpad, EnGPR, ENeo, EnAPG) de 2000 a 2020 foram encontrados 11 artigos, sendo 5 voltados para docentes e nenhum para posição gerencial; no Congresso SEMEAD - Seminários em Administração foram encontrados 6 artigos, mas nenhum voltado à administração pública. No periódico voltada à Administração Pública, Revista de Administração Pública foi encontrado apenas um artigo sobre seleção do dirigente público. O segundo motivo é que o Processo Seletivo Interno pode ser uma prática considerada interessante tendo em vista as dificuldades encontradas pelas organizações para implantarem um processo sistemático, contínuo, com o estabelecimento de um mapa sucessório ou um banco de talentos em que são apontadas as pessoas que estão prontas para assumir uma posição gerencial conforme descrito na literatura.

Para atingir o objetivo da pesquisa, as perguntas que norteiam o estudo são: Como são estruturados o processo seletivo interno? E quais os pontos positivos e lições aprendidas na implantação dos processos seletivos? Para o desenho de pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa com cinco organizações públicas (quatro organizações da Administração Pública Indireta e uma organização da Administração Pública Direta), nas quais foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da área de Gestão de Pessoas para a compreensão e aprofundamento do processo.

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 análise dos estudos e encerra-se com as considerações finais.

### **3. Fundamentação Teórica**

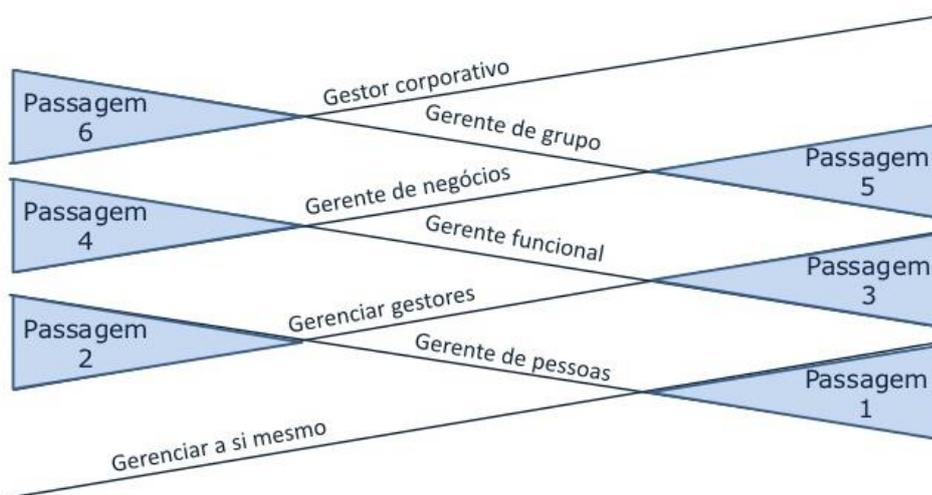
Este tópico tem o objetivo de resgatar a fundamentação teórica sobre dois temas centrais para dar base à pesquisa realizada: Carreira Gerencial e a Seleção das Posições de Gestão na Administração Pública.

## A Carreira Gerencial

Carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolvendo uma série de estágios (Dutra, 1996). Assim, o desenvolvimento profissional ocorre quando o profissional vai se tornando capaz de trabalhar em níveis de complexidade maiores, aumentando o grau de abstração. E uma vez adquirido um nível maior de complexidade, dificilmente o profissional regride, ainda que ele volte a executar atividades de nível de complexidade inferior, a sua capacidade não se extingue (Dutra, 1996, 2017; Hipólito, 2001; Miyahira, 2016).

Em relação a caracterização dos níveis gerenciais, um modelo bastante utilizado pelas organizações é o modelo do *leadership pipeline* proposto por Charan et al. (2009) pois trabalha os conceitos de níveis de complexidade e capacidade de abstração. As passagens sugeridas são as seguintes:

Figura 1 - Passagens do Pipeline



Fonte: Charan, Drotter, & Noel, 2009.

O modelo sugere seis passagens que são percorridas numa carreira de gestão, etapas estas que devem ser trabalhadas de forma consistente - sem acelerar ou pular etapas, quando isso não é feito pode trazer complicações tanto para os profissionais como para as Organizações. O motivo é que as posições de gestão devem ser preenchidas por profissionais que ao longo do seu processo de crescimento demonstraram vocação e competência para a carreira gerencial (Dutra, 2017). Esta carreira demanda competências diferentes dos outros profissionais, como a competência tomada de decisão e gestão de pessoas (A. Fleury & Fleury, 2000).

Isso significa que a carreira de gestão se vincula à ascensão a níveis mais altos e mais complexos a serem desempenhados; ao amadurecimento da pessoa; ao nível de desafio que um profissional é capaz de assumir a partir de seu desenvolvimento. Relaciona-se também à capacidade de abstração da pessoa, a destreza com que articula diversos conhecimentos para a resolução de um problema e a capacidade de leitura do contexto, além de como se insere no ambiente político da organização (Dutra, 1996; Fernandes, 2013).

Resumindo, a carreira de gestão é uma opção que demanda habilidades, competências e capacidades específicas; exigindo desenvolvimento específico e gradual, e deve haver consciência da mudança de papel (Charan *et al*, 2009) e 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).

## Seleção das Posições de Gestão na Administração Pública

Nas organizações públicas brasileiras, as posições gerenciais não são trabalhadas como carreira, mas como cargo em comissão, podendo ser ocupadas por profissionais oriundos ou não da administração pública; ou ainda sob a forma de função gratificada, apenas para servidores públicos. A Tabela 1 relaciona as diferenças:

Tabela 1 - Diferença entre Cargos em Comissão e Função Gratificada

Item	Cargos em Comissão	Função Gratificada
<b>Atribuições</b>	Atribuições de direção, chefia e assessoramento	
<b>Elegibilidade</b>	Qualquer pessoa, observando o percentual mínimo reservado ao servidor de carreira.	Exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo.
<b>Formas de entrada</b>	Sem concurso público, ressalvado o percentual mínimo reservado ao servidor de carreira, quando houver.	Com concurso público, já que somente pode exercê-la o servidor de cargo efetivo.
<b>Atribuições</b>	É atribuído posto num dos quadros da Administração Pública, conferida atribuições e responsabilidade àquele que irá ocupá-lo.	Somente são conferidas atribuições e responsabilidade.
<b>Tipo de entrada</b>	De livre nomeação e exoneração.	De livre nomeação e exoneração no que se refere à função e não em relação ao cargo efetivo.

Fonte: Adaptado de. Graef, 2008.

A seleção de profissionais para as posições de gestão é realizada de forma discricionária pelo administrador público, afastando a necessidade de processos seletivos formais.

Há dois principais entendimentos sobre a nomeação discricionária de acordo com diversos autores. O primeiro entendimento considera o espaço destinado ao “livre provimento” amplo, o que pode produzir efeitos negativos sobre a capacidade de planejar e implementar boas políticas (Lopez, 2015). Graef (2008, p. 67) aponta que “uma estrutura de confiança política muito alargada, inevitavelmente desestrutura o funcionamento das organizações públicas, causa descontinuidade e ineficiência administrativa” e que para a modernização e melhoria é necessário redução da estrutura de cargos de direção providos por critérios de confiança política (Graef, 2008).

O segundo entendimento traz o lado positivo da “livre nomeação”, pois as nomeações discricionárias disponibilizam mecanismos menos rígidos de recrutamento, seleção, avaliação, mobilidade e planejamento de postos de trabalho e constituem canal relevante para atrair novos e bons quadros dirigentes que não são necessariamente servidores públicos. Também, permite uma progressão mais rápida para indivíduos de alto desempenho, além de reduzir ineficiência e inovar em estratégias de gestão (Cruz, 2010; OCDE, 2010; Pacheco, 2010;).

Os dois entendimentos são válidos. No entanto, o processo de seleção por meio da livre nomeação passa por alguns pontos importantes e ressaltam-se alguns:

O primeiro ponto é que ainda não há critérios e perfil estabelecidos para a seleção dos gestores (tanto advindos externamente quanto internamente). 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 relatório da OCDE (2010) observa que ainda não existem “melhores práticas” sobre a seleção e administração dos gestores na administração pública e não é possível observar uma tendência nas modalidades escolhidas por diferentes países membros da OCDE, já que estas são o produto específico de seu sistema e seu contexto histórico, político e social. Porém, é possível verificar algumas modalidades para a seleção que podem ser observados pelos países, são elas: a ênfase na gestão de seu desempenho focada em competências e resultados anteriores; e a gestão das competências dos gestores tem recebido crescente atenção, metade dos Estados-Membros da União Europeia tem perfis de competência central para os servidores públicos seniores que são utilizados tanto para a seleção quanto para o treinamento.

O segundo ponto é que não há clareza sobre o percentual de gestores externos que podem ser nomeados. No Brasil, cada organização normalmente tem suas próprias regras para o processo de nomeação e responsabilidades. A Constituição Federal em seu art. 37, inciso V estabelece que as funções de confiança devem ser exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e *percentuais mínimos previstos em lei*. Porém, observa-se que não há clareza nos percentuais para o acesso de pessoas de fora.

Esta limitação do espaço disponível para “as nomeações de membros externos às carreiras de Estado seria imperativo para ampliar a eficiência da gestão, por reduzir a influência de decisões particularistas dos políticos” (Lopez, 2015, p.13). Algumas organizações “criaram proteção por meio de seus estatutos ou dos Planos de Cargos, onde a indicação para posições gerenciais (ou, pelo menos, para parte delas), pode contemplar apenas profissionais de carreira” o que valoriza os servidores internos para a carreira gerencial (Dutra, Hipólito, Perret, & Miyahira, 2019; OCDE, 2010).

O último ponto é a falta de desenvolvimento contínuo para os futuros gestores. De acordo com Teixeira e Salomão (2013), os programas de treinamento, formação, capacitação ou desenvolvimento de gestores se mostram satisfatórios ao desenvolver habilidades técnicas, transmitir conceitos de administração e aprimorar o relacionamento interpessoal dos participantes. No entanto, tais programas não têm alcançado os resultados esperados pois não consideram as necessidades individuais dos participantes e não consideram as mudanças contextuais. O Relatório do TCU 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 para as posições críticas de gestão, não é garantida a sucessão por profissionais devidamente qualificados (TCU, 2016).

Pensando na capacitação dos profissionais para a ocupação das Funções Comissionadas do Poder Executivo, foi editada a Lei 13.346 (2016), que determina incluir nos planos de capacitação ações destinadas à habilitação dos servidores para o exercício dessas posições.

#### 4. Metodologia

Este estudo é orientado pelas perguntas de pesquisa: Como são estruturados o processo seletivo interno, explorando as etapas, critérios e posições abrangidas? E quais os pontos positivos e lições aprendidas na implantação dos processos seletivos?

De acordo com os objetivos pretendidos, a pesquisa é classificada como de natureza exploratória, uma vez que o tema investigado ainda é pouco explorado na literatura acadêmica, o que traz a necessidade de torná-lo mais familiar e explícito (Gil, 2007; Gerhardt & Silveira, 2009). O desenho de pesquisa é a abordagem qualitativa e optou-se pelo estudo de casos múltiplos com cinco organizações públicas, sendo quatro da administração indireta (empresas públicas do setor financeiro e/ou de fomento ao desenvolvimento) e uma da administração direta do poder legislativo. Assim, o estudo conta com mais de uma empresa analisada e pode trazer informações complementares sobre um assunto pouco explorado. A escolha das Organizações foi por conveniência já que as organizações são acessíveis aos autores.

Na coleta de dados, primeiramente foram examinados documentos disponíveis no meio eletrônico, pelo levantamento de leis, normas e documentos institucionais diversos nas páginas eletrônicas das Organizações. Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Para a seleção dos entrevistados, a preocupação foi identificar pessoas que contribuíssem e que estavam diretamente envolvidas com a estruturação e implantação do processo seletivo interno, foram realizadas 5 entrevistas, conforme Tabela 2, e todos os entrevistados são gestores que trabalham na área de Gestão de Pessoas.

Algumas das entrevistas ocorreram no período de fevereiro a abril de 2019, presencialmente, e outras no período de novembro de 2020, via Skype. A maioria das entrevistas foi gravada e transcrita; nas que não foram gravadas, foram feitas anotações detalhadas e foram elaborados relatórios individuais com as informações coletadas. Os nomes das organizações estudadas foram substituídos por letras, pois solicitaram a não divulgação.

Tabela 2 - Lista das Entrevistas

<b>Nome da Organização</b>		<b>Posição do Entrevistado</b>	<b>Forma realizada</b>
<b>Organização A</b>	Empresa Pública	Superintendente	Presencial
<b>Organização B</b>	Empresa Pública	Gerente Geral Gerente	Presencial
<b>Organização C</b>	Empresa Pública	Gerente	Presencial
<b>Organização D</b>	Empresa Pública	Superintendente	Presencial
<b>Organização E</b>	Órgão do Poder Legislativo Federal	Diretor Coordenador	Skype

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a análise dos dados foi seguida a estrutura elaborada por Yin (2016) para pesquisas qualitativas contemplando 5 etapas: a etapa 1 foi a compilação e tabulação das informações, no estudo foram tabuladas 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. A quarta etapa é considerada de interpretação dos dados, envolve o uso do material decomposto para criar narrativa com tabelas que tornam a parte analítica fundamental. E a última etapa foi a conclusão, em que se exige a extração de conclusões de todo o estudo que devem estar relacionadas à interpretação da quarta etapa.

## 5. Análise de Resultados

Algumas análises foram realizadas de forma individualizada e outras de forma conjunta e são apresentadas a seguir.

O primeiro ponto é a diferença da prática com a literatura em relação à **carreira de gestão**. 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 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).

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 estudadas 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.

Na Administração Pública, os profissionais podem perder a função a qualquer momento. No entanto, os entrevistados comentaram que há pessoas que entram em posições gerenciais e não voltam mais para a carreira de origem pois: (a) acabam desenvolvendo uma rede de relacionamento dentro da organização e quando são exonerados de uma posição em determinada área são convidados por outra área a assumirem outra posição, (b) pessoas com perfil gerencial são um recurso escasso e, geralmente, continuam em posições gerenciais mesmo com mudanças de Diretoria. O que ocorre bastante é o fato de um profissional sair de uma posição gerencial para outra - Coordenador para Gerente - mas também ocorre o inverso. Estes movimentos, que sinalizam para uma redução na carreira, estão em desacordo com o que prevê o modelo proposto por Charan *et al.* (2009), que indica seis passagens crescente em uma carreira de gestão, que devem ser percorridas de forma consistente - sem acelerar ou pular etapas (e muito menos regredir). Porém, na realidade da administração pública isto nem sempre é possível.

Em relação à rotatividade, os entrevistados comentaram que não é muito alta nas posições táticas e operacionais. Porém, a Alta Administração enfrenta uma maior probabilidade de alterações quando há mudanças no Governo. A exoneração nas posições de gestão ocorre por alguns motivos, segundo os entrevistados: (a) o profissional foi convidado a assumir uma função gratificada já que estava se destacando na área mas, ao assumir, não conseguiu entregar o que era esperado; (b) por opção da pessoa, sendo que neste caso alguns não retornam mais a exercerem posições de gestão e outros, depois de um período, retornam à alguma posição gerencial; (c) por alguma redução de estrutura ou mudança da Diretoria.

Em relação ao motivo que levou à **estruturação e a implantação do Processo Seletivo**. Na maioria das Organizações estudadas o Processo Seletivo foi implantado e tem continuidade por conta do apoio da Alta Administração. No caso da Organização C, o início da estruturação do processo seletivo veio com o posicionamento de uma nova Alta Administração, que decidiu estabelecer a meritocracia como um dos novos focos prioritários de atuação. Na Organização A, também foi a Alta Administração anterior que implantou, segundo a entrevistada o Presidente anterior quis “uma gestão de pessoas mais estratégica e meritocrática, com o estabelecimento de critérios para a seleção dos gestores”. Já na Organização B, a área de RH acredita ser essencial para toda a Organização, porém, de acordo com as entrevistadas, “o entendimento da Diretoria é que o Processo Seletivo Interno precisa existir quando há mais de uma pessoa capacitada para assumir aquela função naquele momento. Não há ainda um banco de talentos em que são apontadas as pessoas que estão prontas para assumir uma posição

gerencial, mas queremos implantar no futuro”. Na Organização E foi a Diretora que sentiu a necessidade de abrir um processo seletivo para uma posição específica, porém ano passado a área de RH começou a trabalhar para ampliar o processo para todas as posições gerenciais.

Para o **preenchimento das posições gerenciais**, vale ressaltar que na administração pública, as posições executivas sêniores (Alta Administração) nem sempre são ocupados por profissionais internos. Assim, para que a organização não fique tão exposta diante de mudanças de Governo e, conseqüentemente, da Diretoria, os entrevistados entendem ser favorável que as posições táticas estejam “blindadas”, ou seja, é necessário que estas sejam ocupadas por pessoas que mantenham o histórico da Organização e continuem os projetos e ações iniciadas anteriormente. Por isso, algumas das Organizações estabeleceram em seus Planos de Cargos e Salários ou normativos internos que essas posições gerenciais devem ser, exclusivamente, preenchidas por profissionais internos; e outras incluíram um percentual mínimo para profissionais externos, reduzindo as possibilidades de que sejam ocupadas por livre provimento (profissionais internos ou externos). Na Tabela 3 exploramos como está estabelecido em cada organização.

Tabela 3 - Resumo das regras para ocupação das posições gerenciais

<b>Organização</b>	<b>Posições ocupadas exclusivamente por profissionais Internos</b>	<b>Posições ocupadas por Livre Provimento (profissionais internos ou externos)</b>
Organização A	Coordenador (nível Operacional) Gerente (nível Tático)	Superintendente e Diretor Pelo menos 1 (um) membro da Diretoria deverá ser empregado do quadro permanente.
Organização B	Coordenador (nível Operacional) Gerente (nível Tático) Gerente Geral (nível Tático Estratégico)	Diretor. Preferencialmente, pelo menos um membro da Diretoria deverá ser empregado do quadro permanente.
Organização C	Coordenador (nível Operacional) Gerente (nível tático) Chefe de Departamento ou Superintendente (nível Tático Estratégico)	Diretor Não há indicação para ter Diretor do quadro permanente.
Organização D	Encarregado e Coordenador Gerente - 5% das vagas podem ser ocupadas por profissional externo. Superintendente 30% das vagas podem ser ocupadas por profissional externo.	Diretor Um dos membros da Diretoria Executiva deve ser, obrigatoriamente, empregado do quadro permanente.
Organização E	Chefe de Serviço (nível Operacional) Coordenador (nível Tático) Diretor Secretaria (Tático Estratégico): há apenas a exceção de profissional externo para 2 áreas, mas atualmente em uma dessas áreas é profissional interno. Diretor/Secretário (nível Estratégico).	A maioria são cargos de Assessoria.

Fonte: Elaborada pelos autores com base nas entrevistas e documentos.

O entrevistado da Organização D, comenta que é

“um avanço existir o sistema de cotas para profissionais externos e essa amarração com o Plano de Cargos e Salários. Além da amarração, tem uma cadeia sucessória que não pode ser preenchida toda por gestores de fora, ou seja, se tiver um superintendente de fora, um Diretor de fora, o gerente tem que ser de dentro. Dentro da cadeia decisória tem que ter alguém de dentro, é uma proteção institucional”.

Os entrevistados comentaram a importância da prática de instituir ao menos que um Diretor seja do quadro permanente na organização, 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. Vale destacar que a Organização B preenche as posições de Direção com um número de profissionais internos maior que o mínimo estabelecido nos últimos anos, são dois Diretores Internos (no total de quatro).

Em relação ao **tempo para indicação de candidatos**, o processo seletivo interno é aberto apenas quando da vacância da posição. Na Organização B é escolha do gestor abrir e realizar um processo seletivo interno ou fazer um convite direto; na Organização E o mais comum é o convite direto, mas estão implantando a adoção do Processo Seletivo para os gestores Táticos e Táticos Estratégicos.

As posições consideradas no processo seletivo diferem entre as organizações, mas a maioria o aplica somente para algumas posições gerenciais, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Posições Contempladas

<b>Organização</b>	<b>Posições contempladas</b>
Organização A	Coordenador (nível Operacional) Gerente (nível Tático)
Organização B	Coordenador (nível Operacional) Gerente (nível Tático)
Organização C	Coordenador (nível Operacional) Gerente (nível tático) Chefe de Departamento ou Superintendente (nível Tático Estratégico)
Organização D	Encarregado e Coordenador Gerente - 5% das vagas podem ser ocupadas por profissional externo. Superintendente 30% das vagas podem ser ocupadas por profissional externo.
Organização E	Diretor Secretaria (Tático Estratégico)

Fonte: Elaborada pelos autores com base nas entrevistas e documentos.

Na Organização C, num primeiro momento não queriam fazer o processo para o nível Tático Estratégico, pois “sempre foi visto mais próximo da Alta Administração e geralmente era um cargo escolhido pela Diretoria”, mas o Presidente enfatizou que queria fazer para todas as funções. As primeiras funções vagas foram as de Chefes de Departamento, que segundo o entrevistado “já tem um papel estratégico, sendo que a escolha é mais complicada e de mais responsabilidade. O ideal seria começar por uma função hierárquica mais baixa, mas tiveram que começar por cima”.

Já na Organização E, é o contrário, para as posições mais operacionais eles têm dificuldade em atrair profissionais, pois a gratificação é considerada baixa. Assim, decidiram abrir o Processo Seletivo para o nível Tático Estratégico, mas para uma área específica e, de acordo

com o entrevistado, “vimos que foi muito rico e queremos expandir para toda a Organização e também institucionalizar para as posições de nível Tático”.

Uma vez que a escolha de profissionais para as posições de gestão deve ser realizada entre aqueles que estejam preparados para os desafios da nova posição, as organizações estudadas estruturam os Processos Seletivos geralmente com as seguintes etapas (algumas delas com menos etapas):

- Etapa de Detalhamento do Perfil da vaga: a área de RH ajuda a descrever o perfil, a área solicitante descreve os aspectos técnicos para a posição e a área de RH os aspectos comportamentais. Algumas Organizações possuem competências gerenciais mapeadas que são avaliadas em ciclos de desenvolvimento.
- Abertura do edital e divulgação nos canais de comunicação. Qualquer profissional interno pode se candidatar desde que preencha os requisitos solicitados.
- Etapa de Coleta de Informações: algumas Organizações disponibilizam fichas para serem preenchidas pelos candidatos. Geralmente os campos a serem preenchidos são: currículo, certificados, histórico na empresa, participações em grupo de trabalho, participação em comissões internas, avaliações, experiência gerencial anterior e outras informações que possam ser importantes no processo seletivo.
- Etapa de Avaliação das Informações e filtro dos profissionais que participarão de entrevista, com base nos critérios acima. Dependendo da posição pode compor o processo seletivo uma prova prática e redação. Esta Etapa é de responsabilidade da área de RH.
- Etapa de Entrevista e Seleção do Candidato: nas Organizações A e E, a entrevista é realizada por uma Comissão de Diretores com participação do RH, que analisa e utiliza as informações anteriores para conduzir a entrevista e subsidiar a decisão. Nas Organizações B e D a entrevista é com o gestor da vaga e um profissional do RH. Na Organização C a fase de entrevista é conduzida por um Comitê formado pelo gestor da vaga, um profissional da área de RH e, normalmente, um par do gestor para que este auxilie o gestor na decisão final com uma opinião técnica.
- Etapa Final: comunicação aos selecionados/aprovados. Algumas organizações apontaram que a área de RH dá um retorno para quem não foi selecionado e sobre o que precisa desenvolver.

A **comunicação** é um aspecto crítico no processo seletivo. Na maioria das organizações pesquisadas a pessoa, ao se inscrever no processo, comunica seu gestor. Um dos entrevistados comentou que “geralmente a pessoa ao se inscrever no processo comunica ao seu gestor que está participando, a Organização é pequena e o gestor fica sabendo”.

Porém, em algumas organizações, esta comunicação ocorre apenas se a pessoa for selecionada para a vaga, pois entendem que desta maneira podem evitar conflitos entre o profissional e seu gestor. Um dos entrevistados comentou que

“o profissional ao se inscrever no processo tinha a opção de avisar seu gestor, mas buscamos manter confidencialidade. Não recomendamos que o gestor da vaga conversasse com o gestor do profissional, pois tivemos uma preocupação muito grande de resguardar a condição do empregado. Isso porque há gestores que ao saberem da inscrição do profissional dão apoio, mas muitos não pois vão perder um recurso. Uma das premissas era confidencialidade, tanto que, no final, só divulgavam o resultado da pessoa escolhida, mas não divulgava quem tinha participado”.

Um ponto importante apontado na literatura são as ações de desenvolvimento. 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).

Nas entrevistas, três organizações comentaram que, quando os profissionais assumem cargos gerenciais, são oferecidos cursos e capacitações específicos com trilhas e treinamentos que incluem temas como cultura organizacional, ética, estratégia e gestão de pessoas.

Por fim, a continuidade de qualquer processo na Gestão de Pessoas é um ponto crucial e precisa do apoio da Alta Administração. Apesar da maioria das organizações que pesquisamos terem regras que estabelecem que os gestores tático estratégico e táticos devam ser provenientes do quadro interno o que poderia garantir uma ‘blindagem’ para a continuidade do processo, 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.

Quando há mudanças de Governo o maior receio consiste em novas diretrizes que alteram significativamente a continuidade de processos e programas ou, a falta de apoio, que pode enfraquecê-los.

Um exemplo de descontinuidade é a Organização D, que já teve o processo seletivo interno para todas as posições gerenciais, mas atualmente pratica o processo seletivo interno apenas para Encarregado e Coordenador. Para o entrevistado,

“o problema nas instituições públicas, de modo geral, é a instabilidade de certos processos. Por exemplo, já tivemos o processo seletivo interno para todas as posições gerenciais por uns dois anos, mas atualmente há apenas para Encarregado e Coordenador. Para estas duas posições há amarração regimentar e conseguem realizar sem problemas, pois já está culturalmente instituído”.

A seguir exploramos os pontos positivos e lições aprendidas pelas Organizações.

### **5.1. Pontos Positivos e Lições Aprendidas**

Um entrevistado comentou que um dos pontos positivos no processo é que antes, para qualquer vaga que abrisse, o preenchimento da vaga se dava por indicação. Muitas dessas indicações eram pessoas que estavam no cenário de observação do chefe, ou seja, pessoas que estavam no rol de confiança ou pessoas que ele conhecia de fora da área. E com o processo isso mudou,

“como qualquer pessoa pode se candidatar, por ser grande a organização, às vezes as pessoas não se conheciam. E isso trouxe uma riqueza ao processo, pois apareciam pessoas que não estavam no radar do gestor, os quais se surpreendiam com o currículo e em como ela trazia as suas experiências na entrevista. Teve um gestor que comentou que não imaginava que existia uma pessoa tão encaixada no perfil que ele procurava e sem o processo não ia conhecê-la; e sem o processo a pessoa não teria a oportunidade de carreira”.

Outro ponto positivo relatado é a participação do RH em todas as entrevistas para garantir a isonomia do processo, para que não exista nenhum direcionamento. Além disso, a área de RH tem um importante papel de ser um orientador dos gestores para prepará-los na condução da entrevista e para serem guardiões do processo. Um entrevistado observou com os resultados o quanto foi importante a participação do RH e o quanto tiveram capacidade de influenciar a decisão. Este era um ponto que tinham receio, se perguntavam se o gestor iria ouvir a opinião técnica do RH. O que os surpreendeu foi que em alguns casos

“achávamos, antes de iniciar o processo, que sabíamos quem iria ser o escolhido, pois às vezes é natural o gestor vir com uma predisposição a uma pessoa. Em um processo tinha uma pessoa que era muito natural ser ela por ser próxima ao gestor, mas pela necessidade que o gestor tinha conseguimos passar uma nova visão e ele chegou à conclusão que, apesar dele ter naquela pessoa inicial uma pessoa competente, para o perfil que ele estava precisando naquele momento e considerando o perfil da equipe em termos de complementariedade, ele identificou outra que encaixava melhor”.

Uma questão que pode ocorrer nas Organizações Públicas, é que na área pode existir profissional pronto para assumir a posição, mas que não aceita o convite. Em uma Organização, uma Gerente foi afastada por conta de uma questão pessoal e nenhum dos analistas quis assumir a posição no período de afastamento, de acordo com a entrevistada: “Todos estariam aptos a assumir a posição, mas tem duas que são mães de criança pequena, tem um que já foi gerente por 8 anos e não quis e a outra que tinha entrado fazia pouco tempo na área, que já foi gestora, também preferiu não assumir”. Neste caso, como a área era operacional e os analistas são seniores e tocam o dia a dia sozinhos preferiram não ter um gestor por um tempo. Porém, seria o caso de abrir um processo seletivo para preencher a vaga.

Uma das lições aprendidas, foi que a fase de construção de perfil precisa ser bem estruturada, pois se não for bem-feita, as demais etapas ficam comprometidas. Em uma das Organizações estudadas tivemos um exemplo de que, em um dos processos seletivos a possibilidade de escolha do candidato pelo gestor ficou reduzida, pois o perfil desenhado não estava ‘redondo’.

O processo mexe com a cultura da organização e com a estrutura de poder estabelecida, segundo um entrevistado, porque “antes o gestor tinha total liberdade em colocar quem quisesse e passou a não ter mais essa autonomia. Ele pode até escolher alguém, vai ter a palavra final de escolha, mas esse alguém terá que passar no processo. Os executivos sentiram uma perda de autonomia”. Já os empregados viram como positivo, mas também viram com certa desconfiança porque eles achavam que no final o gestor iria escolher quem ele quisesse.

Outro ponto é que há uma dificuldade nas Organizações Públicas dos gestores em concordarem com a cessão de pessoas para uma política de mobilidade interna, porque a recomposição da equipe depende de concursos públicos que não acontecem cotidianamente. Uma recomendação é sensibilizar os gestores e realizar um pacto entre os gestores para permitir a implantação dessa política, visando a melhor conciliação de interesses para a Organização.

Por isso, outra lição aprendida é que se torna essencial que a área de RH pense em como estruturar um processo que minimamente reduza os impactos negativos, propicie legitimidade na escolha final, não tire o poder do gestor e passe para a instituição uma imagem de transferência e credibilidade. Algumas premissas que podem ser adotadas são: ter comunicação ampla, ser transparente em relação ao processo, fazer a comunicação dos resultados, sinalizando quantas pessoas participaram, composição do comitê de seleção.

## **6. Considerações Finais**

O artigo teve como objetivo analisar a estruturação e implantação do processo seletivo interno nas Organizações Públicas e verificar os pontos positivos e lições aprendidas. No decorrer do artigo foram apresentadas os motivos, as etapas, critérios e posições abrangidas dos processos seletivos internos nas Organizações, além dos pontos positivos e lições aprendidas na implantação dos processos seletivos.

Mesmo que na Administração Pública a seleção de profissionais para as posições de gestão seja realizada de forma discricionária pelo administrador público e que gerir pessoas no contexto da administração pública se constitui em grande desafio por conta “de sua natureza e propósito, da complexidade das relações e, também, derivado de regulações e históricos que

lhes são específicos” (Dutra *et al.*, 2019, p. viii), podemos observar nas Organizações estudadas que é possível e factível estruturar um processo em que sejam contemplados a meritocracia.

Um ponto importante é que o planejamento estruturado para seleção de profissionais traz 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.

O governo está modernizando suas práticas e o estudo da OCDE (2010) destaca o progresso obtido pelo governo federal para reconhecer o mérito, a continuidade de pessoal, a imparcialidade e o profissionalismo no serviço público. Com a presente pesquisa foi possível verificar o avanço nas práticas para uma gestão mais estratégica com foco em critérios e no desempenho.

A contribuição do artigo para a comunidade acadêmica foi avançar nos estudos e permitir reflexões sobre o processo seletivo 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 seletivo interno 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 o desenvolvimento do processo de seleção e oferecer elementos para a implantação do processo seletivo interno. 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.

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, 2016). Outra limitação refere-se ao recorte da pesquisa. Não é possível realizar o estudo com todas as organizações públicas brasileiras.

Como indicações para pesquisas futuras seria interessante pesquisas realizadas em outros tipos de organizações da Administração Pública, pois acreditamos levariam a análises diferenciadas.

### **Referências Bibliográficas**

- Carriere B. K., Muise M., Cummings G. & Newburn-Cook C. (2009). Healthcare Succession Planning: An Integrative Review. *Journal of Nursing Administration*, 39(12), 548-555.
- Cordeiro, M. I. G., Otte, J., Santos, E. G., Novo, L. F., & Pinto, R. S. (2012, novembro) Desafios da gestão pública contemporânea: uma análise no instituto federal sul-rio-grandense IFSUL. *Trabalho apresentado no XII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria*. Veracruz, México. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97661>
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2009). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. Jossey-Bass.
- Cruz, R. (2010). Carreiras burocráticas e suas transformações: o caso dos gestores governamentais no Brasil. In: F. Abrucio, F., M. R. Loureiro, & R.S. Pacheco (Orgs.). *Burocracia e política no Brasil: desafio para o Estado democrático no século XXI* (pp. 307-328). Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- 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, 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, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29062015-155504/pt-br.php>
- 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.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- 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.
- 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>
- 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.
- 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm)
- Lei n. 13.346, de 10 de outubro de 2016* (2016). Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e a criação de funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo. Brasília, DF: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113346.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113346.htm)
- Lopez, F. G. (Org.) (2015). *Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro*. Brasília, DF: IPEA.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*. 6(5), 633-659.
- Maillard, N. A. P. G. D. *Processo sucessório nas organizações públicas brasileiras*. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20072020-161044/pt-br.php>
- 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.

- Pacheco, R. (2010). Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. In: F. Abrucio, F., M. R. Loureiro, & R.S. Pacheco (Orgs.). *Burocracia e política no Brasil: desafio para o Estado democrático no século XXI* (pp. 233-255). Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- 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.
- Reid, J., & Gilmour, D. (2009). Succession planning: Out with the old and in with the new, or a tool for organisational success? *Journal of Perioperative Practice*, 19(1), 2–2. PMID:19260353
- 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](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt)
- 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/estabilidade/financeira/exibnormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=4538>
- Society for Human Resource Management (2015, October). Engaging in Succession Planning. Retrieved from: <http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/EngaginginSuccessionPlanning.aspx>
- Teixeira, H. J., & Salomão, S. M. (2013). Um modelo para compreender as possibilidades de desenvolvimento dos gestores públicos. In: H. J. Teixeira, I.V. Bassotti, & T.S. Santos, (Orgs.). *Contribuições para a Gestão de Pessoas na Administração Pública*. São Paulo, SP.
- 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. Recuperado de: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/21196/21540>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre, RS: Penso.