



RGC, São Paulo, v. 2, n.2, art.2, pp. 33-72, dez. 2015.
ISSN 2359-313X

O processo sucessório nas melhores empresas para você trabalhar

The succession process in the best companies to work for

Tatiana Almendra Dutra

E-mail: tatiana@fia.com.br

Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU – Brasil
Programa de Mestrado e doutorado em administração, Campus Liberdade,
Rua Taguá, 150 - São Paulo, SP - Brasil - 01508-010.

Dameres Fediuk

E-mail: dameres_fediuk@hotmail.com

Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU – Brasil
Programa de Mestrado e doutorado em administração, Campus Liberdade,
Rua Taguá, 150 - São Paulo, SP - Brasil - 01508-010.

Elza Fátima Rosa Veloso

E-mail: elzafr@uol.com.br

Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU – Brasil
Programa de Mestrado e doutorado em administração, Campus Liberdade,
Rua Taguá, 150 - São Paulo, SP - Brasil - 01508-010.

Recebido em: 09 de maio de 2015
Aceito em: 26 de novembro de 2015
Publicado em: 20 de dezembro de 2016

RESUMO

Os estudos sobre a estruturação do processo sucessório são bastante recentes no mundo e principalmente no Brasil. No entanto, as pesquisas sobre esse tema têm crescido exponencialmente nas últimas décadas, assim como a sua incorporação como uma ferramenta de gestão estratégia de pessoas por grandes corporações. O presente artigo tem como objetivo verificar como estão estruturados os processos sucessórios das empresas respondentes da pesquisa “As 150 melhores empresas para você trabalhar”, que é realizada em parceria entre a FIA - Fundação Instituto de Administração e a Revista Você S/A. Essas empresas buscam se destacar no mercado brasileiro por suas práticas de gestão de pessoas. Foram contemplados os dados coletados em 2014-2015 e, adicionalmente, foi verificado, por meio da contagem de frequência de respostas, se existe alguma diferença entre os setores industrial, de serviços, comércio varejista e comércio não varejista, comparando-os com as 287 empresas respondentes e as destacadas como as 150 melhores empresas para se trabalhar.

Palavras-chave: Sucessão. Processo sucessório. Práticas de gestão de pessoas.

ABSTRACT

Studies on the structure of the succession process are quite recent in the world and especially in Brazil. However, research on this topic have grown exponentially in recent decades, as well as its incorporation as a management tool people strategy by large corporations. This article aims to check how are structured the succession processes of survey respondents companies "The 150 Best Companies to Work For", which is held jointly by the FIA - Foundation Institute of Directors and the magazine Você S/A. These companies seek to stand out in the

Brazilian market for its people management practices. The data collected were awarded in 2014-2015 and additionally was verified through the frequency response count, if there is any difference between the industrial, services, retail trade and not retail, comparing them with 287 respondent companies and highlighted as the 150 best companies to work for.

Keywords: Succession. Succession process. People management practices.

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre estruturação do processo sucessório são relativamente novos na literatura. Os primeiros assuntos sobre o tema datam de 1960 e vêm crescendo exponencialmente, principalmente dos anos 1990 para os dias de hoje. O mesmo fenômeno ocorre com a adoção de sistemas estruturados de sucessão gerencial pelas organizações (Dutra, 2010). Paralelamente, é possível afirmar que a sucessão sempre esteve presente nas organizações, no entanto, somente nos últimos anos vem sendo realmente estruturado (Ohtsuki, 2013; Ferreira, 2015; Dutra, 2010).

A forma como as organizações praticam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Tais mudanças vêm sendo causadas pela inadequação das formas tradicionais de gestão de pessoas, ainda pautadas no Taylorismo, para atender às necessidades e expectativas das empresas e das pessoas (Dutra & Dutra, no prelo). Segundo esses autores, a queda das formas tradicionais de gestão de pessoas foi motivada por um conjunto de pressões que emergiu durante a década de 60 e consolidou-se no início dos anos 80.

Essas pressões apontadas por Dutra e Dutra (prelo) veêm de duas fontes: (1) ambiente onde a organização se insere: a exigência de maior valor agregado em produtos e serviços por conta da globalização, turbulência crescente, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais. Essa situação faz com que as organizações necessitem de maior flexibilidade, velocidade de resposta devido à dificuldade de estruturação das ocorrências internas e o enfretamento de situações inusitadas e de crescente complexidade. Sendo assim, as organizações buscam outro perfil de profissional, não mais obediente e submisso, mas sim com autonomia, iniciativa e comprometimento com os objetivos e estratégias organizacionais. O grande desafio para as organizações nesta questão é gerar e sustentar o comprometimento das pessoas, fazendo com que estas percebam que possuem valor agregado em sua relação com a organização; (2) pressão e o ambiente interno: para obter flexibilidade e velocidade decisória as organizações tornam-se cada vez mais dependentes das pessoas, por isso, mais

dispostas a atender suas expectativas e necessidades. Para atender a essas necessidades se fez necessária uma mudança no modelo tradicional para um novo modelo de gestão de pessoas.

Neste novo modelo de gestão de pessoas a estruturação do processo sucessório ganha importância, pois em um ambiente mais competitivo, as organizações se conscientizam de que não podem colocar o negócio ou a estratégia em risco por falta de pessoas preparadas para assumir posições de liderança ou técnica (Dutra e Dutra, prelo).

Diante do cenário descrito nesta introdução, o presente estudo visa verificar como estão estruturados os processos sucessórios das empresas respondentes da pesquisa realizada em parceria entre a FIA - Fundação Instituto de Administração e a Revista Você S/A denominada “As 150 melhores empresas para você trabalhar”, que são empresas que buscam se destacar em termos de sua gestão de pessoas no Brasil. Para tanto, foram utilizados os dados de 2014-2015, das 279 empresas selecionadas na pesquisa e das empresas eleitas como as 150 melhores empresas para se trabalhar. A análise visa também verificar se existe alguma diferença entre os setores industrial, de serviços, comércio varejista e comércio não varejista.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Visão geral sobre o processo sucessório

Dutra e Dutra (prelo) apresentam um relato das experiências ocorridas nos EUA e das experiências acompanhadas no Brasil, em que a preocupação com a estruturação do processo sucessório ocorre com a profissionalização de grandes grupos organizacionais. O CEO (Chief Executive Officer) nos EUA e o Presidente no Brasil tornam-se o elo entre o Conselho de Administração, normalmente composto por representantes dos acionistas e profissionais especializados, e o corpo de executivos. A extrema importância desse elo no diálogo do Conselho com a organização despertou a preocupação com a sua sucessão sendo que, no Brasil, mais de 80% dos processos sucessórios estruturados surgiram por demanda do Conselho de Administração.

No contexto geral, Ohtsuki (2012), assim como Hall (1986) e Ferreira (2015) apontam três abordagens, ilustradas no Quadro 1, para compreender como se deu a evolução da reflexão sobre a sucessão:

- Planejamento de reposição: é o primeiro estágio da estruturação do processo sucessório nas organizações no qual os executivos seniores identificam seus sucessores sem que sejam consideradas as necessidades do negócio ou dos indivíduos. Essa abordagem tem como premissa a baixa competitividade do ambiente dos negócios; a estabilidade da estrutura organizacional e dos processos internos; a fidelidade do empregado ao empregador em troca de segurança no emprego e a obediência dos empregados às determinações de carreira da organização.
- Planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento: considera a avaliação de pessoas e o seu desenvolvimento, pois torna a escolha dos candidatos mais objetiva e transparente, permitindo conhecer as necessidades de desenvolvimento dos indivíduos, assim como propor ações que atendam essas necessidades além de integrar os processos de planejamento sucessório e de desenvolvimento de liderança. As necessidades de desenvolvimento e as ações para atender essas necessidades são igualmente orientadas pelo mesmo conceito. As pessoas são desenvolvidas para atuar numa posição específica, com ênfase nos aspectos técnicos do trabalho.
- Planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio: para a maioria dos autores, o planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos que levem em consideração as necessidades estratégicas do negócio e, ao mesmo tempo, integre práticas de gestão de pessoas formando um sistema de gestão sucessória ao invés de apenas gerar um plano, como é o caso das abordagens. Nesse enfoque, a abrangência do processo sucessório é determinada pelo nível de importância crítica das posições. São consideradas posições críticas todas as posições de gestão ou técnicas que, se mantidas vagas, poderiam inviabilizar a realização da estratégia do negócio.

Quadro 1 – Comparativo das Abordagens sobre Sucessão

ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO	ABORDAGEM		
	REPOSIÇÃO	DESENVOLVIMENTO	ALINHAMENTO COM NEGÓCIO
Premissa	Estabilidade	Estabilidade	Mudança
Objetivo	Identificar back ups	Desenvolver indivíduos para posições específicas	Desenvolver pool de talentos
Posições consideradas	Posições executivas seniores	Todas as posições de liderança	Posições críticas
Crítérios de escolha dos candidatos	Informais e subjetivos	Descrição do cargo	Competências estratégicas
Desenvolvimento	Não há preocupação	Para o cargo	Para agregar valor para o negócio
Processo	Rígido e pontual	Rígido e pontual	Flexível e dinâmico
Comunicação	Confidencial	Controlada	Ampla

Fonte: Ohtsuki (2012), com base em Dutra (2010), Friedman (1986), Groves (2007), Hall (1986), Leibman, Bruer e Maki (1996), Metz (1998) e Rothwell (2010)

Os estudos sobre sucessão

Os estudos sobre sucessão são bastante recentes, pois foram iniciados na década de 1960, ganhando força nos anos 1980 e ampliando o seu volume de estudos nos anos 2000 (Ohtsuki, 2013; Ferreira, 2015; Dutra, 2010).

Kesner e Sehora (1994) realizam uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema até os anos de 1994, assim como Giambatista, Rowe e Riaz (2005) o fizeram até 2005.

Segundo Kesner e Sehora (1994), a primeira revisão bibliográfica de 1950 a 1960, foi nomeada “Emergência de Campo”. A segunda, na década de 1970, foi denominada “Período de Construção de Teoria e Investigação Empírica” e a terceira, na década de 1980, foi chamada de “Crescimento Explosivo”. Entre as décadas de

1970 e 1990 houve um aumento de 250% no número de obras sobre o assunto, nas revistas de gestão estratégica, reforçando a crescente importância do tema. No entanto, até a década de 1990, não se têm estudos conclusivos sobre o assunto. Ainda, segundo as autoras, grande parte dos estudos realizados sobre sucessão está relacionada à sucessão do CEO, pois o papel do CEO foi descrito por Brady e Helmich (1984) como o mais poderoso dos centros de poder, controlando e dirigindo os esforços da organização a seus objetivos, e por Lauenstein (1980), como sendo o CEO quem determina o conceito central de um negócio.

Em seus estudos sobre o assunto, Kesner e Sebor (1994) observaram que a sucessão do CEO foi muito frisada por pesquisadores das décadas de 1970 e 1980, pois as pesquisas relatam que a sucessão do CEO ocorre com menos frequência que a de outros cargos, justamente por seu impacto nas organizações. De acordo com Vancil (1987), o CEO fica em média 14 anos em sua função, enquanto gerentes de nível médio permanecem 5,9 anos, segundo pesquisas de Eitzen e Yetman (1972). Além da raridade do evento, a sucessão do CEO é decidida pelo conselho administrativo, enquanto as demais funções são decididas por um só gestor. Nos dias de hoje, essa realidade é diferente. Segundo a pesquisa “*Chief Executive Study*” (2014), em sua décima quinta edição, realizada pela PWC com CEOs das 2.500 empresas cotadas como maiores do mundo realizada há quinze anos, no que dizem respeito ao tempo do CEO exercendo a função, os dados do Brasil são inferiores à média global, muito embora essa diferença venha sendo reduzida gradativamente: Quatro anos no Brasil, em comparação com os 5,3 anos registrados nos dados globais. O maior tempo de permanência na função foi de 7,8 anos, registrado nos Estados Unidos e no Canadá.

Mahler (1980) foi um dos primeiros a abordar as vantagens de melhorar o planejamento sucessório. Brady et al. (1982) realizaram uma pesquisa em que menos de 50% das empresas diziam possuir planejamento sucessório e que, com frequência, este planejamento estava nas mãos do CEO. Autores como Friedman (1990) e Hall (1989) enfatizaram os papéis de aprendizagem para o desenvolvimento da empresa nas quais o planejamento sucessório já está estabelecido. Garbarro (1988) aborda que o plano de sucessão deve considerar a pré-sucessão e o planejamento de carreira. Kets e Vries (1988) consideram que apesar de um bom planejamento sucessório e de preparação para a transição, a

sucessão é influenciada por questões políticas na organização.

A estruturação do processo sucessório

Para Rothwel (2005), o planejamento sucessório pode significar qualquer esforço destinado a assegurar o desempenho eficaz continuado de uma organização, divisão, departamento ou grupo de trabalho, fazendo provisão para o desenvolvimento, substituição e aplicação estratégica de pessoa chave ao longo do tempo. O autor descreve a estruturação do processo sucessório em dez passos:

- Passo 1: é necessário que a alta gestão acredite que o processo sucessório é importante para a organização e esteja envolvida em sua execução.
- Passo 2: as pessoas precisam saber o que a organização espera para que possam realizar as suas entregas e trabalhar o seu processo de desenvolvimento delas. Sendo assim, se faz necessário o estabelecimento de competências de critérios claros e transparentes para a valoração das lideranças.
- Passo 3: criar parâmetros para que a organização possa identificar as pessoas com potencial para assumirem posições em níveis superiores.
- Passo 4: implementação de um sistema de avaliação de *performance* no qual as lideranças sejam estimuladas a aprimorar as suas contribuições para os objetivos estratégicos e sobrevivência da organização.
- Passo 5: identificar profissionais com potencial para assumirem futuramente posições em nível superior.
- Passo 6: criação de um plano de desenvolvimento individual para que os profissionais considerados potenciais consigam identificar as lacunas que precisam ser desenvolvidas.
- Passo 7: Implementação, acompanhamento e avaliação das ações desenhadas nos planos de desenvolvimento individuais.
- Passo 8: mapeamento dos candidatos à sucessão, baseado no envolvimento e resultados das ações de desenvolvimento propostas.

- Passo 9: construção do mapa sucessório entre gestores e dirigentes da organização.
- Passo 10: acompanhamento dos resultados obtidos com a preparação dos sucessores e das variáveis que possam impactar o planejamento de sucessão.

Dutra e Dutra (prelo) apresentam um modelo de sucessão gerencial que contempla os dez passos propostos por Rothwell (2005), conforme demonstrado na Figura 2. Assim como Rothwell (2005) e Dutra (2010), os atores também afirmam a importância do envolvimento da alta cúpula da organização no desenho e na implantação do processo sucessório e sugerem que os ciclos sejam anuais por conta das frequentes mudanças no ambiente. Os autores dividiram o ciclo do processo sucessório em três etapas, sendo: (1) preparação; (2) realização dos comitês; e (3) ações gerenciais, detalhadas a seguir.

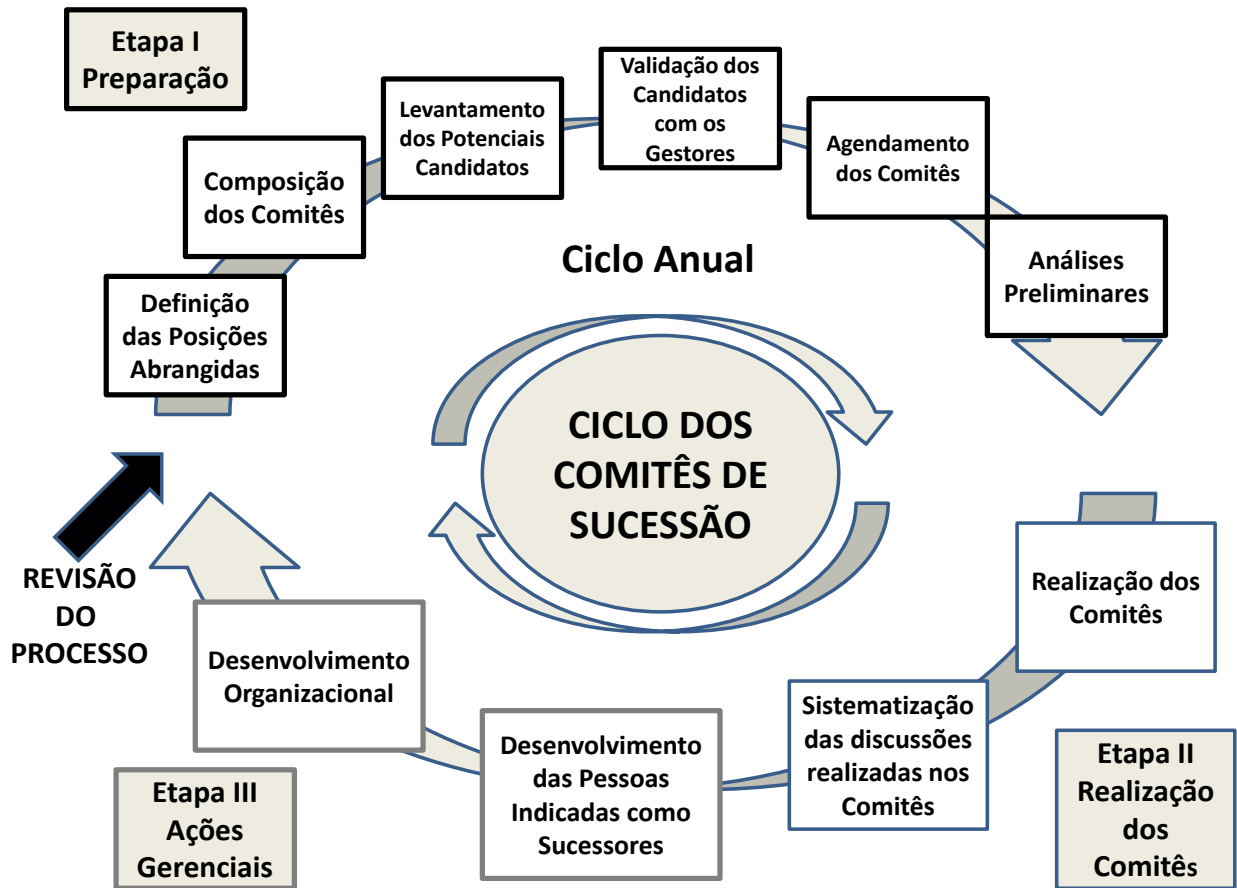
Etapa de Preparação

Esta etapa antecede os comitês de sucessão e deve ser iniciada com pelo menos três meses de antecedência. Os autores colocam que uma preparação bem feita pode garantir o bom funcionamento dos comitês, pois o processo sucessório pode suscitar disputas por espaços políticos. Esta etapa é dividida didaticamente pelos autores em seis categorias, sendo:

A. Definição das posições abrangidas:

O primeiro aspecto a ser analisado é a abrangência do processo sucessório. Em trabalhos realizados no Brasil, notou-se que inicialmente os processos sucessórios se iniciam pelo público estratégico, depois tático, priorizando os negócios mais ameaçados ou críticos para o futuro da organização. Conforme o processo sucessório vai se sedimentando na organização, o escopo de abrangência vai sendo ampliado.

Figura 1 – Ciclo sucessório



Fonte: Dutra e Dutra (prelo)

B. Composição dos comitês:

A composição dos comitês, geralmente, se dá pelos ocupantes da posição no nível de complexidade 1 para o qual estão sendo avaliados os candidatos a sucessores e seu chefe direto, ou seja, se o comitê está avaliando candidatos para posições de diretoria, participarão do comitê os diretores e o presidente da organização, avaliando candidatos que se encontram na posição de nível inferior.

¹ Nível de complexidade segundo Dutra (2004) pra definir complexidade a Hay utiliza os seguintes parâmetros: amplitude gerencial, conhecimento técnico, e das atribuições, quanto menos estruturado, maior a complexidade.

Supondo que a posição abaixo da diretoria seja de gerentes gerais, para os comitês que avaliarão candidatos para posições de gerentes gerais de uma determinada diretoria, participarão então o diretor e todos os gerentes gerais abaixo dele, avaliando candidatos que se encontram na posição de nível inferior que poderiam ser os gerentes.

C. Levantamento dos potenciais candidatos:

Segundo os autores, esta é a atividade mais delicada da fase de preparação, pois a indicação de pessoas que serão discutidas nos comitês de sucessão gera para os gestores uma situação tensa, pois que terão que justificar seu posicionamento junto às pessoas de sua equipe. Embora se recomende que o processo sucessório seja confidencial, muitas vezes fica implícito para a equipe que alguém está sendo desenvolvido para uma atividade de nível superior. Sendo assim, os critérios para a escolha dos candidatos devem ser coerentes e consistentes, com parâmetros claros e transparentes. Na maior parte das organizações são utilizados como filtro inicial o bom atendimento ou superação na avaliação de competências e metas.

D. Validação dos candidatos com os gestores:

Após a avaliação dos candidatos pelos filtros estabelecidos, o gestor valida ou não os candidatos que passaram pelos filtros para serem analisados pelo comitê de sucessão. Neste momento, o gestor analisa o profissional em critérios como: (1) momento de carreira do profissional: se ele está passando por um processo de desenvolvimento ainda não consolidado; (2) expectativa da pessoa em relação a sua carreira, pois muitas vezes, assumir posições em nível superior implica mudanças de vida; e (3) estágio de consolidação profissional, o profissional pode superar em competências e metas, mas não possui características importantes para assumir posições em um nível superior. Neste momento, o gestor pode validar ou não os candidatos e propor àqueles que, por algum motivo especial não passaram no filtro

de avaliação, porém possui grande potencial para assumir posições em maior nível de complexidade, como por exemplo, ser novo na organização ou na função.

E. Agendamento dos comitês:

É preciso levar em conta o calendário e a cultura da organização para evitar desmarcações, pois todos os gestores devem estar presentes na discussão. Os autores abordam que nas organizações que possuem o envolvimento da alta gestão da organização, os comitês de sucessão são priorizados pelos gestores em suas agendas, pois é visto como um ritual importante para a organização.

F. Análises preliminares:

É recomendado para os participantes dos comitês realizarem uma observação prévia dos candidatos a serem analisados pelo comitê. Para isso, é importante que eles tenham acesso prévio a informações sobre cada candidato e o roteiro que pautará as discussões dos comitês. Os autores recomendam que sejam desenvolvidos uma ficha ou dossiê com informações importantes como: fotografia, nome completo, idade, formação, histórico fora e dentro da organização e resultados das últimas avaliações. Algumas organizações acrescentam informações adicionais como o plano de carreira, os resultados do *assessment*, as avaliações de metas e competências dos últimos três anos, entre outros dados considerados importantes no momento. Quanto ao roteiro, os autores mencionam que pode ser simples, porém sendo composto por questões relevantes para o posicionamento dos participantes durante o comitê.

Etapa de Realização dos Comitês

Nesta etapa, segundo Dutra e Dutra (no prelo), acontece a realização dos comitês de sucessão em um espaço privilegiado para discutir a estratégia da

organização e da gestão de pessoas. Os autores citam que, embora a literatura fale pouco sobre a condução dos comitês, puderam notar em suas pesquisas que uma condução bem feita pode fazer grande diferença em seus resultados. Outro aspecto ressaltado foi sobre o desenho do mapa sucessório, em que não é necessário que ele seja realizado com base no desenho organizacional, mas que a estrutura possa ser trabalhada em função das necessidades organizacionais.

Esta etapa é dividida em duas categorias:

A. Realização dos Comitês

Os autores recomendam que sempre se retome os objetivos e importância para a estratégia organizacional quando se iniciar os comitês, assim como as regras de funcionamento e o papel de cada um ao longo das discussões. Os papéis variam em cada organização, no entanto existem alguns que se repetem na maior parte delas, que são: mediador (facilita o processo); redator (registra as discussões); avaliador (avalia os candidatos, que são geralmente os ocupantes das posições no nível de complexidade que está sendo discutido) e presidente (valida as discussões ao final, geralmente este é o chefe dos avaliadores, ou seja, das posições que estão sendo discutidas).

Os dois principais resultados dos comitês são: o mapa sucessório e insumos para o desenho do plano desenvolvimento individual. A primeira ação do comitê é aprovar, pelos seus integrantes, os nomes a serem discutidos. Depois se iniciam as discussões sobre cada candidato em cada um dos critérios estabelecidos para pautar as discussões. Estes pontos são avaliados previamente por cada um dos participantes, sempre pautados em evidências. Ao final das discussões espera-se como resultados:

Mapa sucessório:

- Tempo necessário para que o candidato esteja pronto para uma posição de maior complexidade (máximo de três posições);
- Indicação de ações de desenvolvimento para os futuros sucessores;
- Indicação de ações gerenciais para eliminar e/ou minimizar riscos para o negócio ou organização.

B. Sistematização dos Resultados Gerados pelos Comitês

Recomenda-se que se tenha um redator que irá registrar as principais discussões dos comitês e plotar os profissionais no mapa sucessório da organização. Ao final da discussão de cada candidato é importante que se repasse as conclusões e os principais aspectos discutidos.

Ao final do comitê todos podem visualizar o mapa sucessório da área discutida e analisar a situação em que se encontram os pontos fortes e as fragilidades que possuem em termos de gestão de pessoas e que ações serão tomadas para minimizá-los. Esses resultados, discussões e sugestões de soluções são registrados para serem apresentados para as instâncias superiores.

Recomenda-se que o mapa sucessório seja confidencial, sendo assim vale reforçar esse aspecto aos participantes dos comitês.

Etapa de Ações Gerenciais

Segundo Rothwell (2005) e Dutra (2010) esta é uma das fases mais críticas para a organização, pois em suas pesquisas, notaram que as organizações que possuem um planejamento de sucessão estruturado geralmente chegam até a construção do mapa sucessório, mas não conseguem desdobrá-las em ações para o desenvolvimento individual e organizacional.

Dutra e Dutra (no prelo) abordam que, as discussões dos comitês de sucessão geram informações importantes para o desenvolvimento das pessoas indicadas e da organização. Sendo assim, os autores dividem esta etapa em duas categorias:

A. Desenvolvimento das Pessoas Indicadas como Sucessores;

Os autores citam que na maior parte das organizações pesquisadas já existe

um plano individual de desenvolvimento com base no sistema de avaliação de desempenho. Ao implantar-se o planejamento sucessório, realiza-se um complemento desse plano com os insumos das discussões dos comitês de sucessão. Para se incorporar ao plano de desenvolvimento individual foram citadas três etapas: análise dos insumos da reunião de sucessão (ações, tempo de urgência para desenvolvimento, ações de retenção...); validação das ações decorrentes dos insumos (realizado pelo chefe direto do candidato a sucessão, mesmo que o candidato venha a desenvolver ações em outras áreas o diálogo de desenvolvimento dos profissionais deve ser realizado com seu chefe direto); e acompanhamento (a realização de ações de desenvolvimento de retenção e sua efetividade tem uma alta relação com o fato de serem acompanhadas e de haver uma cobrança para que as mesmas sejam realizadas. Portanto, precisam estar na agenda da alta direção).

Os indicadores de sucesso das ações de desenvolvimento e de retenção podem ser estabelecidos no processo de validação e revisitados ao longo do processo de acompanhamento. Alguns dos indicadores encontrados pelos autores nas organizações investigada são: (1) desenvolvimento: é o acompanhamento periódico da realização das ações de desenvolvimento e a avaliação da chefia imediata sobre os progressos da pessoa. (2) valorização remuneração fixa: monitoramento do posicionamento das pessoas na faixa salarial e de seu histórico de movimentação salarial em relação às demais pessoas da organização; valorização remuneração variável - monitoramento da remuneração variável recebida pelo grupo de sucessores de forma relativa aos demais e análise; mobilidade - monitoramento da mobilidade do grupo de sucessores na organização e nível de adaptação e resultados gerados nas novas posições; satisfação - entrevistas com as pessoas deste grupo em períodos trimestrais ou quadrimestrais para verificar como estão se sentindo em relação aos seus desafios e desenvolvimento; rotatividade - acompanhamento da rotatividade do grupo de sucessores e o motivo de sua saída da organização.

Em algumas organizações, os gestores não podem desligar pessoas desse grupo sem uma autorização superior e devem comunicar imediatamente para o grupo coordenador do processo sucessório caso a pessoa manifeste interesse em sair da organização; avaliação cruzada – periodicamente os coordenadores do

processo sucessório entrevistam as pessoas indicadas para sucessão, chefia imediata e alguns membros do comitê de sucessão que conhecem a pessoa; e monitoramento externo – o grupo de pessoas pensadas para a sucessão passa por processos de entrevista e/ou avaliação, em intervalos anuais ou bianuais, realizados por especialistas externos. Nesses casos o processo é recomendado para que haja um acompanhando do desenvolvimento da pessoa com um olhar externo e neutro.

Outro aspecto importante citado tanto por Rothwell (2005), quanto por Dutra (2010) são os cuidados com fatores emocionais, pois muitas vezes o sucedido pode sentir-se, desamparado, inseguro e ameaçado ao necessitar preparar o seu sucessor, principalmente se ele sentir que não está amparado por seu chefe e pares e reconhecido pelo profissional que está preparando. Ao lidar com essa sensação de que nem sempre é reconhecido, reflete a realidade que não é simples, principalmente quando ele não tem com quem dividir os seus sentimentos. Por conta disso, é importante que a organização desenvolva um trabalho especializado para preparar esses gestores.

B. Desenvolvimento da Organização

As reuniões dos comitês de sucessão são um espaço natural para a discussão dos planos futuros para a organização e/ou negócio (DUTRA; DUTRA, no prelo). Sendo assim, insumos importantes surgem para se desenhar novas ações de desenvolvimento e para suportar o planejamento estratégico. Por conta disso, o redator deve transformá-las em um relatório que forneça ao presidente dos comitês e a alta gestão da organização, informações importantes que devem ser confidenciais e restritas a poucas pessoas.

Essas informações, normalmente, são classificadas nos seguintes agrupamentos: (1) planos de expansão – possibilidades de expansão dos negócios da organização em relação a outras localidades, mercados, produtos, entre outros; (2) revisão organizacional – identificação de pessoas aptas a realizar ações estratégicas importantes para a organização que podem reorganizar mudanças no organograma, criação de uma nova área, aposentadoria precoce, entre outros; (3) parcerias estratégicas – decisões de aproximação com clientes, fornecedores ou

parceiros tecnológicos por pessoas que estão sendo analisadas e que se encontra em condições de realizá-la; (4) posições críticas – identificação de profissionais que podem assumir posições críticas.

Nas organizações analisadas, o presidente discute a sua sucessão com o conselho de administração e apresenta os resultados das reuniões dos comitês normalmente, visualizados através do mapa sucessório. É recomendado pelos autores que, antes disso acontecer, o presidente se reúna com os diretores para avaliar o mapa sucessório de todos os níveis da organização, os planos de desenvolvimento e a retenção e ações de desenvolvimento organizacional. É fundamental que nesta análise sejam observados os riscos para a organização, pois por falta de pessoas para posições críticas, para realizar essas análises pode-se observar: (1) posições críticas sem sucessores no curto prazo; (2) índice de rotatividade para cada nível gerencial; (3) idade média em cada um dos níveis gerenciais; histórico de sucessão (observando a reposição de posições gerenciais nos últimos cinco anos, qual foi o índice de aproveitamento interno); e (4) pressão do mercado de trabalho (se o mercado de trabalho tiver grande demanda pelas pessoas é preciso trabalhar a retenção).

Os autores trazem a importância de se realizar essas discussões tendo em vista a estratégia de médio e longo prazo da organização e que o mapa sucessório não deve ser visto como uma fotografia do presente, mas sim em perspectiva para o futuro da organização.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo foi a pesquisa quantitativa, que “envolve o uso de dados quantitativos obtidos por meio de *surveys* de questionários de grande abrangência”. (Hair, 2005, p. 152). Segundo Hair (2005), os dados quantitativos são objetivos e seus resultados estatísticos não dependem da opinião do pesquisador.

Pode-se dizer que, com relação aos objetivos, a pesquisa em questão é descritiva, que segundo Hair (2005) descreve uma situação específica e busca formas de explicação e mensuração por meio do uso de estatísticas descritivas, que

tem por objetivo descrever fenômenos ou características associadas à população-alvo, estimar as proporções de uma população que tenha estas características, assim como buscar associações entre diferentes variáveis conforme Cooper (2003).

Com relação aos procedimentos, a pesquisa também utilizou o método *survey*, que segundo Hair (2005) consiste em um procedimento para coleta de dados primários, a partir de indivíduos e é geralmente empregado quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos.

Foi realizada também, para a análise dos dados, a contagem de frequência obtendo-se assim os percentuais de respostas às questões de pesquisa.

Utilizou-se para este estudo as respostas obtidas sobre processo sucessório da pesquisa realizada em parceria entre a FIA e a Revista Exame, da Editora, denominada “As 150 melhores empresas para você trabalhar” com os dados coletados na pesquisa de 2014-2015.

Para selecionar as empresas é estabelecido um ranking pelo índice de Felicidade no trabalho (IFT) das empresas. O IFT é composto por índices de resultantes de 3 etapas da pesquisa, realizada pela equipe da FIA e da Revista Exame, são elas: (1) IQAT: Índice de qualidade de ambiente de trabalho, que avalia a percepção do empregado em relação à empresa por meio de uma pesquisa de clima organizacional aplicada a uma amostra de empregados; (2) IQGP: Índice de qualidade da gestão de pessoas, que avalia políticas, práticas e processos de gestão de pessoas a partir de um questionário respondido pela área de RH e da análise do caderno de evidências, o formulário criado para a obtenção deste índice é composto por sete dimensões relevantes para o RH contemporâneo (1. Estratégia de gestão; 2. Liderança; 3. Remuneração; 4. Carreira; 5. Saúde; 6. Desenvolvimento; e 7. Cidadania Empresarial), obtidos através de pesquisas sobre o tema na literatura, para cada item é atribuído um peso; (3) Visita, consiste em uma avaliação realizada durante a visita que os jornalistas realizam à organização participante da pesquisa. A soma dessas três avaliações resultam no IFT: Índice de felicidade no trabalho, calculado pela fórmula $(IQAT \times 0,70) + (IQGP + Visita \times 0,30)$.

Para participar da pesquisa as empresas precisam ter um quadro de funcionários maior que 200, excluindo terceirizados e estagiários, e operar no mercado brasileiro e/ou internacional a mais de cinco anos. Das 364 empresas

inscritas em 2014, foram selecionadas 287, dessas 287 foram eleitas as 150 melhores empresas para se trabalhar.

Ao longo do artigo são relacionados os dados: de todas as 287 empresas selecionadas; da sua segmentação por setor, sendo: 19 são do comércio varejista, 5 empresas do setor de comércio não varejista, 125 do setor industrial e 138 empresas do setor de serviços; e das empresas eleitas as 150 melhores empresas para se trabalhar.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão analisados os dados coletados nas organizações pesquisadas, os quais foram dispostos com base na teoria sobre processo sucessório.

Caracterização das empresas

Das empresas respondentes que encontram-se no grupo das 150 melhores empresas para se trabalhar, a maior parte não possui membros da família do fundador na organização. Essa situação ocorre com o setor de serviços, no entanto, no grupo das 287, do comércio e da indústria, a maior parte dos respondentes ainda possuem membros da família do fundador na organização, destacando-se o comércio varejista, no qual 47% das organizações possuem membros da família no conselho de administração e 47% possuem membros da família na gestão da empresa.

Tabela 1 – Presença de Membros das famílias dos fundadores nas empresas

A empresa possui membros da família do fundador?	Pesquisa 2014-2015					
	Todas as empresas	150 melhores	Comércio Varejista	Comércio não varejista	Indústria	Serviços
Não, a família não possui membros da família do fundador.	45%	56%	26%	0%	41%	53%
Sim, no conselho de administração.	25%	22%	47%	20%	28%	20%
Sim, na gestão da empresa.	29%	21%	47%	20%	30%	26%
Sim, fora da gestão ou do conselho de administração.	10%	11%	16%	20%	11%	9%

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

Abordagem adotada na condução do processo sucessório

Com base na tabela 2 a seguir e as três abordagens sobre evolução do processo sucessório descritas por Ohtsuki (2012), Hall (1986) e Ferreira (2015), pode-se inferir que grande parte do total de empresas respondentes da pesquisa, 31% (somando-se o percentual obtido na soma dos dois primeiros itens da tabela 2 com 26% e 5%), 60% das empresas do comércio não varejista e 40% das empresas do setor de serviços encontram-se na primeira abordagem de planejamento de reposição, na qual os executivos seniores identificam seus sucessores, sem que sejam consideradas as necessidades do negócio ou dos indivíduos. Essa abordagem tem como premissa: baixa competitividade do ambiente de negócios; a estabilidade da estrutura organizacional e dos processos internos; a fidelidade do empregado ao empregador em troca de segurança no emprego e a obediência dos empregados às determinações de carreira da organização.

Observa-se também, a partir da análise do terceiro item da tabela 2, que 47% das empresas do setor de comércio varejista, assim como 31% das empresas que estão entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, encontram-se na segunda

abordagem sobre a evolução do processo sucessório, a de planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento, na qual se considera a avaliação de pessoas e seu desenvolvimento, propondo ações que possam integrar os processos de planejamento sucessório e de desenvolvimento de liderança. Nesta abordagem as pessoas são desenvolvidas para atuar numa posição específica, com ênfase nos aspectos técnicos do trabalho.

Verifica-se a partir da análise do quarto item da tabela 2, que 35% das empresas que estão entre as 150 melhores empresas para se trabalhar e 33% das empresas do setor industrial estão na terceira abordagem sobre a evolução do processo sucessório, planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio, na qual o planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos, que leve em conta as necessidades estratégicas do negócio e, ao mesmo tempo, integre práticas de gestão de pessoas, formando um sistema de gestão sucessória.

Tabela 2 – Abordagem adotada na condução do processo sucessório

Alternativa que mais se aproxima da abordagem adotada pela empresa na condução do processo sucessório?			Pesquisa 2014-2015			
	Todas as empresas	150 melhores	Comércio Varejista	Comércio não varejista	Indústria	Serviços
Os candidatos à sucessão são identificados apenas quando as posições tornam-se vagas. Não há um processo sistematizado de planejamento sucessório.	26%	17%	11%	40%	18%	34%
Identificam-se um ou mais candidatos à sucessão com base em critérios subjetivos e sem avaliar as suas necessidades de desenvolvimento.	5%	5%	5%	20%	3%	6%
Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento dos candidatos com base em critérios relacionados com o cargo. Ou seja, os candidatos são preparados para assumir cargos previamente definidos.	26%	31%	47%	0%	30%	20%
Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um pool de talentos em todos os níveis organizacionais, com base nos objetivos estratégicos do negócio.	27%	35%	16%	0%	33%	25%

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

Os dados que constam na tabela 2 corroboram para os dados obtidos com relação à elaboração do mapa sucessório e sua periodicidade. Observa-se na tabela

3 que a maior parte das empresas respondentes da pesquisa realizam o seu mapa sucessório, 56%, nos dados da tabela 2, 57% das empresas estão na abordagem 2 e 3. O mesmo observa-se com relação as 150 melhores empresas para se trabalhar e as empresas do setor industrial, nas quais 65% e 66% elaboram o seu mapa sucessório e 66% e 63% encontram-se nas abordagens 2 e 3 na tabela 2.

Observa-se na tabela 4 que a maior parte das organizações elabora o seu mapa sucessório anualmente conforme sugerido na literatura por Rothwell (2005) Dutra (2010).

Tabela 3 – Elaboração de Mapa Sucessório

A empresa elabora o mapa sucessório?	Pesquisa 2014-2015					
	Todas as empresas	150 melhores	Comércio Varejista	Comércio não varejista	Indústria	Serviços
Sim,	56%	65%	53%	40%	66%	49%
Não	44%	35%	47%	60%	34%	51%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4 – Gestão do Mapa Sucessório

A empresa elabora o mapa sucessório?	Pesquisa 2014-2015					
	Todas as empresas	150 melhores	Comércio Varejista	Comércio não varejista	Indústria	Serviços
Sim, e atualiza no mínimo anualmente.	33%	44%	26%	0%	44%	26%
Sim, e atualiza no mínimo a cada dois anos.	5%	7%	5%	0%	5%	6%
Sim, e atualiza no mínimo a cada três anos.	0%	1%	0%	0%	0%	1%
Sim, e o atualiza em uma periodicidade superior a três anos.	1%	1%	0%	0%	2%	0%

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

O aspecto para o desenvolvimento do processo sucessório, segundo Dutra e Dutra (2016) são definições das posições por ele abrangidas. Observa-se na tabela

5 que, na maioria das empresas, independentemente do setor, as posições abrangidas pelo processo sucessório são, em sua maioria, posições que apresentam um maior nível de complexidade, tais como: diretoria, gerências e supervisão. No entanto, com exceção do comércio não varejista, a maior concentração está nas posições gerenciais.

Tabela 5 – Posições abrangidas pelo processo sucessório

Posições	Pesquisa 2014-2015					
	Todas as empresas	150 melhores	Comércio Varejista	Comércio não varejista	Indústria	Serviços
Diretores	55%	65%	58%	40%	61%	49%
Gerentes	60%	72%	63%	20%	67%	54%
Supervisores	46%	55%	58%	20%	53%	39%
Administrativos	20%	21%	26%	20%	19%	19%
Técnicos 2º grau	11%	15%	21%	20%	12%	8%
Técnicos 3º grau/ especialista	17%	25%	16%	20%	16%	17%
Vendedores	10%	13%	21%	0%	11%	8%
Operacionais	11%	15%	21%	0%	11%	9%

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

Após a definição das posições, definem-se os critérios para a escolha dos candidatos (Dutra & Dutra, 2016; Rothwell, 2005). Nota-se, na tabela 6, que 80% das organizações respondentes e 89% das 150 melhores empresas para você trabalhar adotam critérios para a escolha dos candidatos à sucessão. Observa-se, na tabela 7, que os critérios apontados como “muito adotado pelas organizações” foram: (1) comportamento alinhado aos valores e à cultura da organizacional, muito adotado por 42% das empresas respondentes e 55% das 150 melhores empresas para se trabalhar; (2) o de potencial de desenvolvimento, muito adotado por 36% das empresas respondentes e 49% das 150 melhores empresas para se trabalhar; (3) cumprimento das atribuições e responsabilidades do cargo, muito adotado por 32% das empresas respondentes e 40% das 150 melhores empresas para se trabalhar; e o cumprimento de objetivos e metas, muito adotado por 29% das empresas respondentes e 38% das 150 melhores empresas para se trabalhar. É

interessante notar que aspectos pessoais como idade, disponibilidade para mobilidade geográfica, conhecimentos específicos, dentre outros, não são muito adotados.

Os demais setores acompanham esses critérios com exceção do setor de comércio não varejista que traz um percentual de 37% para o critério de cumprimento de objetivos e metas.

Tabela 6 – Proporção de empresas que dizem possuir critérios de escolha de candidatos à sucessão

A empresa possui critérios para escolha de candidatos à sucessão.	Pesquisa 2014-2015					
	Todas as empresas	150 melhores	Comércio Varejista	Comércio não varejista	Indústria	Serviços
Sim	80%	89%	84%	60%	81%	80%
Não	20%	11%	16%	40%	19%	20%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 7 – Critérios para escolha de candidatos à sucessão

Critérios para escolha de candidatos à sucessão.	Pesquisa 2014-2015								
	Todas as empresas			150 Melhores			Comércio Varejista		
	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado
Cumprimento de objetivos e metas	5%	28%	29%	5%	33%	38%	5%	21%	37%
Potencial de desenvolvimento	1%	26%	36%	1%	27%	49%	0%	32%	32%
Comportamento alinhado aos valores e à cultura da organizacional	2%	19%	42%	2%	20%	55%	0%	26%	37%
Competências críticas para o sucesso estratégico organizacional	8%	28%	25%	6%	32%	36%	10%	21%	32%
Cumprimento das atribuições e responsabilidades do cargo	2%	29%	32%	3%	34%	40%	5%	26%	32%
Nível de desenvolvimento	4%	37%	21%	6%	43%	27%	5%	37%	21%
Aspectos pessoais como idade, disponibilidade para mobilidade geográfica, conhecimentos específicos, dentre outros.	17%	32%	7%	21%	39%	8%	21%	42%	0%
Nível de prontidão para assumir posição de maior complexidade	5%	33%	24%	6%	39%	29%	10%	47%	10%
Cumprimento de Objetivos e metas	0%	20%	0%	8%	26%	30%	4%	31%	28%
Potencial de desenvolvimento	0%	0%	20%	2%	22%	40%	0%	30%	34%
Comportamento alinhado aos valores e à cultura da organizacional	0%	20%	0%	1%	17%	46%	3%	20%	40%
Competências críticas para o sucesso estratégico organizacional	0%	0%	0%	6%	31%	24%	10%	27%	27%
Cumprimento das atribuições e responsabilidades do cargo	0%	0%	20%	2%	35%	28%	2%	25%	36%
Nível de desenvolvimento	0%	20%	0%	3%	40%	19%	11%	36%	23%
Aspectos pessoais como idade, disponibilidade para mobilidade geográfica,	0%	20%	0%	14%	33%	11%	20%	30%	4%

conhecimentos específicos, dentre outros.										
Nível de prontidão para assumir posição de maior complexidade	0%	20%	0%	5%	34%	24%	5%	30%	26%	

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

Definidos os critérios para a escolha dos candidatos à sucessão, ainda segundo Dutra e Dutra (2016) e Rothwell (2005), é necessário definir quem ficará responsável por essa escolha. Conforme observado na tabela 8, na maior parte das organizações respondentes essa escolha é realizada pelo gestor da posição e pessoas da área de RH, com exceção do comércio não varejista, que atribui a escolha ao próprio ocupante da posição e a área de RH. A literatura sobre sucessão recomenda que esse processo seja realizado em colegiado assim como Dutra e Dutra (prelo) recomendam este tipo de processo. Com essa prática, a responsabilidade pela escolha dos candidatos fica compartilhada, assim como a responsabilidade pelo desenvolvimento dos candidatos a sucessão.

Tabela 8 – Escolha dos candidatos à sucessão

Participantes da escolha dos candidatos à sucessão	Pesquisa 2014-2015					
	Todas as empresas	150 melhores	Comércio Varejista	Comércio não varejista	Indústria	Serviços
O próprio ocupante da posição	32%	34%	26%	40%	35%	30%
Os pares do ocupante da posição	15%	14%	11%	0%	16%	14%
O gestor da posição	68%	77%	68%	20%	71%	68%
Os pares do gestor da posição	31%	39%	32%	20%	39%	24%
Pessoa(s) da área de Recursos Humanos	65%	75%	74%	40%	64%	65%
O conselho de administração	37%	39%	53%	20%	37%	36%
Outros	16%	20%	0%	0%	17%	18%

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

Dutra e Dutra (2016) e Rothwell (2005) citam no terceiro passo para o desenvolvimento do processo sucessório, que é necessário criar parâmetros para que a organização possa identificar pessoas com potencial para assumirem posições em níveis superiores. Verifica-se, na tabela 9, que 30% das empresas respondentes colocaram que a avaliação de pessoas no contexto do processo sucessório levam em consideração com maior frequência questões relacionadas ao papel de gestão de liderança e 30% as diretrizes que levam em conta estratégias do negócio. Nas 150 melhores empresas para se trabalhar essa frequência é de 40% e 39%, também se apresentando com a maior frequência. No setor industrial, destaca-se também a avaliação sistemática de potencial com 30%.

Tabela 9 – Avaliação de pessoas no contexto do processo sucessório

Avaliação de pessoas no contexto do processo sucessório.	Pesquisa 2014-2015								
	Todas as empresas			150 Melhores			Comércio Varejista		
	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado
O sistema de gestão sucessória inclui a avaliação sistemática do nível de desenvolvimento das pessoas	9%	35%	21%	7%	41%	29%	11%	26%	26%
A avaliação do nível de desenvolvimento é realizada com base nos requisitos da posição atual da pessoa avaliada	10%	42%	16%	11%	47%	23%	5%	42%	21%
O sistema de gestão sucessória inclui a avaliação sistemática do potencial das pessoas	10%	31%	25%	10%	33%	34%	5%	47%	16%
A avaliação do potencial é realizada com base nos requisitos de uma posição de maior complexidade que a posição atual da pessoa avaliada	11%	34%	22%	9%	40%	31%	11%	32%	26%
As posições são diferenciadas de acordo como nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de cada posição	8%	37%	22%	10%	40%	31%	0%	47%	26%
Os requisitos das posições são determinados levando em conta o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de cada posição	6%	36%	26%	6%	38%	35%	0%	42%	32%
Os requisitos das posições gerenciais são determinados levando em conta o papel de gestão e liderança	5%	36%	30%	4%	40%	40%	0%	37%	37%
Os requisitos das posições são determinados levando em conta a orientação estratégica do negócio	10%	31%	30%	9%	35%	39%	10%	26%	37%

O sistema de gestão sucessória inclui a avaliação sistemática do nível de desenvolvimento das pessoas	20%	0%	20%	11%	37%	21%	6%	35%	20%
A avaliação do nível de desenvolvimento é realizada com base nos requisitos da posição atual da pessoa avaliada	20%	0%	20%	11%	47%	14%	10%	38%	17%
O sistema de gestão sucessória inclui a avaliação sistemática do potencial das pessoas	20%	0%	20%	14%	29%	30%	8%	32%	22%
A avaliação do potencial é realizada com base nos requisitos de uma posição de maior complexidade que a posição atual da pessoa avaliada	20%	0%	20%	15%	34%	24%	7%	36%	20%
As posições são diferenciadas de acordo como nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de cada posição	20%	0%	20%	11%	34%	22%	6%	39%	22%
Os requisitos das posições são determinados levando em conta o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de cada posição	20%	0%	20%	7%	36%	26%	5%	37%	25%
Os requisitos das posições gerenciais são determinados levando em conta o papel de gestão e liderança	20%	0%	20%	5%	38%	32%	7%	36%	28%
Os requisitos das posições são determinados levando em conta a orientação estratégica do negócio	20%	0%	0%	10%	33%	30%	9%	31%	29%

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

Com relação às práticas adotadas no processo sucessório, nota-se na tabela 10 que conforme indicado tanto por Dutra (2010) quanto por Rothwell (2005), poucas

organizações informam as pessoas com relação às posições para as quais estão sendo preparadas e apenas 8% das empresas respondentes afirmaram adotar com frequência esta prática, esse percentual é muito próximo nos demais agrupamentos. Segundo os autores, algumas organizações apenas informam que as pessoas estão sendo desenvolvidas, mas não dizem que estão sendo preparadas para alguma posição específica ou que estão no mapa sucessório da organização.

A situação apontada ocorre, segundo Dutra (2010) e Rothwell (2005), porque o contexto em que as organizações estão inseridas é muito dinâmico e, tanto as posições quanto as atribuições necessárias para exercê-las é muito inconstante, ou seja, a posição pode não existir mais no organograma da organização, ou as atribuições para atender a posição podem mudar completamente por conta do contexto. Além disso, as pessoas estão constantemente se desenvolvendo e as organizações recebendo pessoas novas. Sendo assim, em um ano podem-se ter pessoas mais bem preparadas para assumir determinadas posições do que aquelas que haviam sido mapeadas anteriormente. Neste contexto de inúmeras mudanças em que cada vez mais as pessoas são responsáveis pela sua carreira e seu desenvolvimento, torna-se importante que existam por parte das empresas ações estruturadas para lidar com as expectativas das pessoas em relação ao seu desenvolvimento e carreira. No entanto, apenas 11% das organizações respondentes e 19% das 150 melhores empresas para você trabalhar adotam esta prática com frequência. Os percentuais do varejo e da indústria estão em 16%, no setor de serviços o percentual cai para 7% e no comércio não varejista é inexistente.

Uma das principais dificuldades apontadas na literatura de processo sucessório é a de desenvolver os candidatos à sucessão. Rothwell (2005) e Dutra (2010) apontam que os processos sucessórios caminham bem até a escolha dos sucessores, no entanto a maior parte das organizações possuem dificuldades em desenvolver esses profissionais. Os dados da pesquisa corroboram com os autores. Nota-se que apenas 19% das empresas respondentes apontaram essa como uma prática muito adotada, os demais seguimentos mostram percentuais semelhantes, com exceção do comércio varejista, em que apenas 10% que das empresas aponta essa como uma prática muito adotada. O mesmo se dá com ações estruturadas para preparar as pessoas para posições de maior complexidade, na qual apenas 16% das empresas respondentes praticam com muita intensidade, o mesmo

percentual do setor de comércio varejista e próximo do setor de serviços com 14%, nas 150 melhores empresas para se trabalhar esse percentual aumenta para 24% próximo ao setor industrial que é de 20%. No setor de comércio não varejista este aspecto não é adotado com frequência.

Outros aspectos importantes citados por Dutra (2010), Rothwell (2005) é relacionado às questões emocionais na relação sucessor sucedido, pois muitas vezes o sucedido precisa desenvolver o seu sucessor e passar para ele os seus conhecimentos, sentindo-se ameaçado e desamparado por seus pares e chefes. Os autores recomendam que se tenha um trabalho especializado neste sentido, no entanto, este é um dos aspectos menos adotado pelas organizações respondentes, apresentando-se da mesma forma nas segmentações por setor.

Tabela 10 – Práticas adotadas no processo sucessório

Processo sucessório da empresa	Pesquisa 2014-2015								
	Todas as empresas			150 Melhores			Comércio Varejista		
	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado
Existem ações estruturadas para lidar com as expectativas das pessoas em relação ao seu desenvolvimento e carreira	24%	27%	11%	20%	35%	19%	26%	26%	16%
Existem ações estruturadas para preparar as pessoas para posições de maior complexidade	20%	32%	16%	14%	41%	24%	26%	31%	16%
A empresa informa as pessoas sobre a posição para a qual ela está sendo preparada	25%	20%	8%	24%	25%	11%	36%	32%	5%
Há gestão formal dos aspectos emocionais na relação entre sucessores e sucedidos	28%	12%	5%	32%	16%	6%	38%	16%	5%
Há indicação de ações de desenvolvimento para cada um dos sucessores escolhidos	15%	31%	19%	12%	37%	27%	32%	32%	10%
Existem ações estruturadas para lidar com as expectativas das pessoas em relação ao seu desenvolvimento e carreira	40%	20%	0%	21%	28%	16%	25%	26%	7%
Existem ações estruturadas para preparar as pessoas para posições de maior complexidade	40%	20%	0%	18%	34%	20%	21%	22%	14%
A empresa informa as pessoas sobre a posição para a qual ela está sendo preparada	20%	0%	20%	31%	16%	9%	20%	23%	8%
Há gestão formal dos aspectos emocionais na relação entre sucessores e sucedidos	20%	20%	0%	37%	10%	4%	21%	12%	7%

Há indicação de ações de desenvolvimento para cada um dos sucessores escolhidos	20%	20%	0%	15%	34%	22%	13%	29%	18%
---	-----	-----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

Embora as organizações não possuam uma grande frequência no desenvolvimento de cada um dos sucessores escolhidos, observa-se na tabela 11 que 60% das empresas respondentes possuem programas específicos para a preparação de candidatos, no entanto, conforme descrito na tabela 12, poucas aplicam com grande frequência os programas de mentoring e a participação e coordenação de projetos estratégicos. Das empresas respondentes esses percentuais são de 6%, 12% e 9%, essa proporção é bastante semelhante na segmentação por setor e nas 150 melhores empresas para se trabalhar, com exceção do comércio não varejista, no qual esses aspectos não são adotados com frequência. Nota-se que o setor de serviços utiliza com maior intensidade a *mentoring* com um percentual de 15%.

Tabela 11 – Proporção de empresas que mantém programas específicos para a preparação dos candidatos à sucessão

A empresa tem programas especiais para preparar candidato a sucessão?	Pesquisa 2014-2015					
	Todas as empresas	150 melhores	Comércio Varejista	Comércio não varejista	Indústria	Serviços
Sim	60%	72%	63%	60%	62%	58%
Não	40%	28%	37%	40%	38%	42%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 12 – Programas específicos para a preparação dos candidatos à sucessão

Preparação dos candidatos à sucessão	Pesquisa 2014-2015								
	Todas as empresas			150 Melhores			Comércio Varejista		
	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado	Pouco adotado	Adotado	Muito adotado
O candidato participa de programas de orientação profissional através de mentoring	13%	14%	6%	19%	19%	9%	15%	15%	5%
O candidato participa de programas em que ele participa de projetos estratégicos	10%	20%	12%	12%	27%	17%	0%	26%	15%
O candidato participa de programas em que ele coordena projetos estratégicos	12%	18%	9%	14%	25%	13%	10%	21%	5%
O candidato participa de programas de orientação profissional através de mentoring	0%	0%	0%	14%	13%	8%	13%	15%	15%
O candidato participa de programas em que ele participa de projetos estratégicos	0%	20%	0%	10%	21%	11%	4%	9%	17%
O candidato participa de programas em que ele coordena projetos estratégicos	0%	20%	0%	13%	17%	13%	14%	19%	7%

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

Outro aspecto importante para o processo sucessório observado na tabela 13 é definir quem ficará responsável pelo desenvolvimento das pessoas escolhidas como possíveis sucessores. A maior parte das empresas respondentes coloca como responsável pelo desenvolvimento do sucessor o gestor da posição e a área de recursos humanos, com exceção do comércio não varejista. As empresas que responderam “outros” apontam que a escolha dos candidatos é realizada pela diretoria, juntamente com o RH, pelo ocupante da posição ou por um comitê de sucessão que muitas vezes é formado pelo RH e diretoria ou pelo RH, diretoria e

ocupante da posição.

Tabela 13 – Responsável pelo desenvolvimento dos candidatos à sucessão

Quem é o responsável pelo desenvolvimento dos candidatos à sucessão?	Pesquisa 2014-2015					
	Todas as empresas	150 melhores	Comércio Varejista	Comércio não varejista	Indústria	Serviços
O próprio ocupante da posição	15%	13%	5%	20%	17%	14%
Os pares do ocupante da posição	1%	1%	5%	20%	1%	1%
O gestor da posição	36%	39%	42%	20%	35%	37%
Os pares do gestor da posição	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Pessoa(s) da área de Recursos Humanos	23%	24%	21%	0%	19%	27%
Outros	8%	12%	5%	0%	12%	6%

Fonte: Adaptado pelos autores do Relatório de Benchmarking das Melhores empresas para você trabalhar 2014-2015

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer, a partir das análises realizadas, que os dados de pesquisa corroboram com a literatura sobre sucessão. Grande parte das organizações respondentes não elaboram o seu mapa sucessório e ainda encontram-se, em maior percentual, na primeira abordagem sobre a evolução do processo sucessório. Essa abordagem, chamada de planejamento de reposição, refere-se a não considera as necessidades da organização ou do indivíduo e identifica os sucessores apenas no momento em que se tem uma posição vacante. Nesses casos, o processo sucessório não está vinculado ao planejamento estratégico da organização. Segundo os autores abordados neste artigo, essas organizações correm riscos com relação à sua sobrevivência no mercado se, ao perderem pessoas em posições estratégicas, não possuírem pessoas preparadas para assumir a posição.

Ao analisarem-se as organizações respondentes da pesquisa por setor, verifica-se que o maior percentual das empresas dos setores comercial não varejista e o setor de serviços encontram-se também na primeira abordagem sobre sucessão

e que 60% para empresas do setor de comércio não varejista e 51% das empresas do setor de serviços não elaboram o seu mapa sucessório.

As empresas do setor de comércio varejista encontram-se em maior percentual na segunda abordagem sobre sucessão e 47% das empresas no setor não elaboram o mapa sucessório. Embora essas empresas já iniciem certo planejamento de sucessão, ainda não está vinculada a estratégia organizacional, mas apenas em desenvolver pessoas para determinadas posições.

O maior percentual de empresas que se encontram na terceira abordagem de sucessão trabalhando o planejamento sucessório com ênfase no negócio são as empresas do setor industrial, cujos percentuais estão bastante alinhados ao das 150 melhores empresas para se trabalhar. 66% das empresas do setor industrial e 65% das 150 melhores empresas elaboram o seu mapa sucessório e, em ambas, 44% atualizam o seu mapa anualmente conforme sugerido como ideal pela literatura.

Outro ponto observado pela literatura e corroborado pela presente pesquisa está relacionado ao fato de que grande parte das organizações não trabalha o processo de desenvolvimento dos sucessores e aspectos emocionais relacionados à sucessão.

Percebe-se que ainda se faz necessário o amadurecimento das organizações em tratar o processo sucessório como um processo estratégico para a sua perenidade. Sendo assim, este artigo pode ter como uma contribuição prática esclarecer sobre a importância de se estruturar o processo sucessório organizacional e oferecer um modelo para a sua estruturação.

Este estudo se limita às empresas respondentes da pesquisa “As 150 melhores empresas para você trabalhar”, que é realizada em parceria entre a FIA - Fundação Instituto de Administração e a Revista Você S/A e as repostas à questões fechadas elaboradas com base na literatura. Os estudos sobre sucessão, principalmente sobre empresas não familiares é bastante novo e com muitas oportunidades para a realização de novos trabalhos acadêmicos, principalmente qualitativos. Alguns temas levantados nesta pesquisa e que podem gerar novos estudos são: (1) o grande percentual de empresas que não se preocupam em estruturar o processo sucessório; (2) o não desenvolvimento dos sucessores mapeados; e (3) a falta de preocupação em trabalhar os aspectos emocionais contidos no processo sucessório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brady, G; Helmich, D. (1982). The hospital administrator and organizational change: Do we recruit from the outside? *Hospital And Health Services Administration*, n. 27, p. 53-62.

Brady, G; Helmich, D. (1984). *Executive succession*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Cooper, Donald; Pamela, S. Schindler. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Bookman.

Dutra, J.S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. Atlas.

Dutra, J.S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Ed. Atlas.

Dutra, J.S. (2010). *Gestão de Carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Ed. Atlas.

Dutra, J. S.; Dutra, T.A. (Prelo). *Processo Sucessório: Conceito e Prática*. Editora Atlas, São Paulo.

Eitzen, D., S.; Yetman, N. (1972). Managerial change, longevity, and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 17, p. 110-116.

Ferreira, A., A., M. (2015). *Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory, trabalho de conclusão de pós-graduação da FEA-USP*.

Friedman, S. D. (1986). Succession systems in large corporations. *Human Resource Management*, v. 25, n. 2, p. 191–213, jan.

Friedman, S. D. (1990). Succession systems in the public sector: Lessons from the Oklahoma department of corrections. *Public Personnel Management*, 19, p. 291-303.

Garbarro, J. (1988). Executive leadership and succession: The process of taking charge, p. 237-268 in D. Hambrick (Ed.), *The executive effect*. Greenwich, CT: JAI Press.

Gimbatista, R.C.; Rowe, W.G.; Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *Leadership Quarterly*, v. 16, n. 6, p. 963-991.

Groves, K.S. (2007). *Integrating leadership development and succession*

planning best practices. *Journal of Management Development*, v. 26, n. 3, p. 239-260.

Hair, J.F.; Babin, B.; Money, A. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hall, D.T. (1986). Dilemmas in Linking Sucession Planning to Individual Executive Learning. *Human Resource Management*, v. 25, n. 2, p. 235-265, Summer 86.

Hall, D.T. (1989). How Top Management and the Organization Itself Can Block Effective Executive Succession. *Human Resource Management*, v. 28, n.1, p. 5-24, Spring89.

Kesner, I.F.; Sebor, T.C. (1994). Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, v. 20, p. 327-372.

Kets De Vries, M. (1988). The dark side of CEO succession. *Havard Business Review*, 88, p. 56-60.

Lauenstein, M.(1980). Boards of directors: The need for a strategic concept. *Journal of Business Strategy*, 1 , p. 66-68.

Leibman, M.; Bruer, R. A.; Maki, B. R. (1996). Succession management : The next generation of succession planning. *People and Strategy*, v. 19, n. 3, p. 16–30.

Mahler, W. (1980). Management succession planning: New approaches for the 80's. *Human Resource Planning*, 13, p. 221-227.

Ohtsuki, H., C. (2013). Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso, trabalho de conclusão de pós graduação da FEA-USP.

Rothwell, W., J. *Career* (2005). *Planning and Succession Management: developing your organization's talent – for today and tomorrow*, Ed. Praeger.

Rothwell, W., J. (2010). *Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4th ed. Mew York: AMACON.

Vancil, R.F. (1987) A look at CEO succession. *Havard Business Review*. v. 65, n. 2, p. 107-117, 1987.

i

ⁱ O ranking das Melhores Empresas para Você Trabalhar é publicado pelas revistas Exame e Você SA anualmente