



CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.
29 e 30 de setembro de 2016.

ESTUDO SOBRE A GESTÃO SUCESSÓRIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL COM BASE NO CAPITAL INTELECTUAL/HUMANO

Área temática: Direitos Humanos, Relações De Gênero e Gestão de Pessoas.

Ricardo Miyashita
ricardomiya@gmail.com

Thiago Lage
thiagoclcontabil@yahoo.com.br

Branca Terra
brancaterra@gmail.com

Décio Silva Junior
derciosjr@gmail.com

Resumo: *O tema deste trabalho é a gestão sucessória nas empresas, tendo como foco a implementação desse processo nas unidades organizacionais que compõem a administração pública. De acordo com a literatura, a sucessão planejada é amplamente adotada nas empresas privadas, o mesmo não ocorrendo no âmbito das organizações públicas. A pesquisa explora assuntos correlatos ao tema central de um ponto de vista teórico, tais como ativos intangíveis, capital intelectual e capital humano. Apresenta recorte empírico correspondente a investigação junto a unidades organizacionais da administração direta do Poder Executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro com o objetivo de saber como os gestores públicos deste ambiente percebem e vivenciam o processo de gestão sucessória. Conclui que a gestão sucessória é prática fundamental para assegurar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população, especialmente no cenário brasileiro, e que a adoção e difusão de políticas de planejamento sucessório contribui para o enfrentamento dos atuais desafios do setor público. Por outro lado, conclui que no setor público o planejamento sucessório depende de cultura organizacional e que este é um processo ainda incipiente na estrutura governamental do Estado do Rio de Janeiro, perspectiva que pode ser estendida a outras administrações públicas do Brasil.*

Palavras-chaves: *Gestão sucessória, Inovação organizacional, Intangíveis, Capital intelectual, Gestão pública.*

1. Contexto do problema

O setor público possui natureza reconhecidamente distinta da natureza do setor privado. A iniciativa privada preza por interesses de indivíduos e grupos, pautando-se pelas leis do mercado, enquanto o setor público, visando à preservação do bem público e ao bem-estar da coletividade, pauta-se pelas normas legais institucionalizadas pelo Estado.

Uma área importante de estudo é compreender como as instituições públicas lidam com o seu capital intelectual e humano, que inclui conhecimentos, qualificações, competências coletivas, aptidões, experiências, criatividade, capacidade de inovação, motivação e formação profissional dos trabalhadores, potencialmente identificados, medidos e desenvolvidos (OREJA e PRIETO, 1998).

Uma iniciativa muito importante dentro deste contexto é a adoção do planejamento sucessório. A matéria já é bastante presente no cotidiano das empresas privadas, onde sistemas de gestão sucessória vêm sendo amplamente implementados. No setor público, entretanto, esta é uma preocupação apenas recente, sinalizando que programas de gestão sucessória são ainda muito pouco utilizados no âmbito administrativo (WILKERSON, 2007).

Isso pode ser explicado pela influência política a que este setor está sujeito. Muitos cargos de chefia na administração pública são preenchidos por indicação política, não levando em consideração elementos do capital humano que podem tornar-se um diferencial na escolha de um gestor para assumir posições estratégicas. Em consequência, essas posições acabam ocupadas por gestores que não possuem competências técnicas e gerenciais, além de conhecimento específico da área onde irão atuar, principalmente por não terem sido capacitados para esse fim.

Este trabalho trata da gestão sucessória na administração pública, tendo como foco órgãos da administração direta do Poder Executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

2. Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é analisar o planejamento sucessório nas organizações e seus benefícios.

São objetivos específicos: i) reunir conhecimentos associados ao tema central, como inovação e inovação no setor público, gestão do conhecimento, ativos intangíveis, capital intelectual e capital humano; ii) refletir sobre as questões que envolvem a gestão sucessória

no setor público, bem como os modelos sugeridos pela literatura neste âmbito; e iii) verificar de que forma a administração direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro lida com o processo de gestão sucessória.

3 Revisão da Literatura

3.1 Ativos intangíveis, Capital Intelectual e Capital Humano

Apesar da importância dos bens físicos imobilizados – até a década de 1980, a grande preocupação no mundo dos negócios era como avaliar o ativo tangível das empresas – com a globalização, desregulamentação da economia, avanços tecnológicos e o aumento da disponibilidade de tecnologias da informação, particularmente a internet, cresceu a importância dos ativos intangíveis para as organizações na formação de valor agregado e como importante diferencial competitivo (LEV, 2001).

Tal perspectiva também se justifica mediante normas internacionais e nacionais de contabilidade – dentre as quais a *International Accounting Standard* (IAS) 38, a Lei nº 11.638, de 2007, e o Procedimento Técnico CPC 04 (R1), de 2010, – que não só reconhecem a importância dos ativos intangíveis como estabelecem que eles devem ser identificados e divulgados no Balanço Patrimonial das empresas (BP).

Grande parte da literatura refere-se a ativos intangíveis como capital intelectual, frequentemente utilizando essas expressões como sinônimas. Nesta pesquisa, contudo, toma-se o capital intelectual como um dentre outros ativos intangíveis – de acordo com Antunes e Martins (2005), na *Ciência Contábil*, o capital intelectual integra o rol dos ativos intangíveis.

O capital intelectual está diretamente ligado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na denominada “sociedade do conhecimento”. Os intangíveis surgem principalmente em função das revoluções nas áreas da tecnologia da informação e das telecomunicações, que, por sua vez, também propiciaram as condições atuais dessa nova sociedade (ANTUNES e MARTINS, 2005).

Para outros autores como Stewart (2002a), Oreja e Prieto (1998) e Edvinsson e Malone (1998) o capital intelectual seria basicamente composto pelo capital humano, pelo capital estrutural e capital de clientes ou relacional, suas mais dimensões representativas na relação com a capacidade inovadora da empresa.

A presença do capital humano em todas as classificações mencionadas denota a importância desse elemento, tal qual ocorreu na época dos primeiros estudos sobre capital intelectual, que se desenvolveram a partir de reflexões acerca do papel desempenhado pelo capital humano nas organizações (ANTUNES, 2000). Contudo, capital intelectual e capital humano, embora intimamente relacionados, não são coincidentes. Segundo Khang (2014), em termos gerais, o capital humano refere-se a recursos humanos ou capacidades humanas que produzem renda monetária e psíquica futura. Enquanto o capital intelectual está centrado no investimento no negócio e na produção de fontes intangíveis de valor futuro, o capital humano foca naquilo que os indivíduos possuem e no investimento em suas capacidades próprias para produzir valor futuro.

3.2 Gestão sucessória

O tema sucessão vem se inserindo fortemente nos debates da administração e gestão de empresas, seja no cenário mundial ou no brasileiro, especialmente em relação às empresas privadas (OLIVEIRA e BERNARDON, 2008). Sua relevância justifica-se porque a própria sobrevivência das empresas depende de dispor de pessoas em todos os níveis organizacionais preparadas para assumir as posições críticas abertas pelo crescimento do negócio ou pela saída de seus atuais ocupantes (OHTSUKI, 2013).

O processo sucessório tem sido mais estudado no âmbito das empresas familiares, organizações tidas como de dinâmica diferenciada por envolver membros de uma mesma família participando da propriedade e/ou direção (LEONE, 2004). Nesse contexto, a sucessão, ligada ao fator hereditário, é definida como um rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir. Ou seja, o processo sucessório dá-se quando uma geração da mesma família abre espaço à preparação da outra para assumir o comando (LEONE, 2004).

De modo geral, verifica-se que o evento sucessório nas organizações ocorre independentemente de ter sido ou não planejado, não estando necessariamente sujeito a qualquer definição ou ações prévias tampouco à explicitação de critérios para a tomada de decisão referente a potenciais sucessores. Nesses casos, a sucessão pode ser considerada um evento pontual, episódico (FERREIRA, 2015).

Contudo, idealmente, a sucessão precisa ser definida com antecedência (permitindo ao sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio), estar diretamente ligada à estratégia da empresa e ocorrer de forma gradativa e planejada.

(OLIVEIRA e BERNARDON, 2008; LEONE, 2004). Por seus efeitos na organização, e para a elaboração ou implantação de estratégias explícitas, esse processo é parte de uma mudança, e, por isso, tem de ser planejado (LEONE, 2004).

De acordo com Mehrabani e Mohamad (2011), o planejamento sucessório é um plano que corresponde a um esforço adequado para o enfrentamento das mudanças no ambiente organizacional, particularmente quanto ao que a empresa projeta para o futuro em relação a seus colaboradores, que pode mudar por razões tais como aposentadorias, promoções, doença grave, morte ou qualquer saída voluntária de um empregado para seguir carreira em outro lugar.

Para Ferreira (2015), esse planejamento decorre, invariavelmente, de ações deliberadas e anteriores ao evento propriamente dito, pois é condicionado à inter-relação estabelecida, ou a ser estabelecida, entre o ocupante da posição e o(s) potencial(ais) ou eventual(ais) candidato(s) – sucessor ou sucessores – seja no curto, médio ou longo prazo.

Embora a proliferação de estudos sobre gestão sucessória no setor privado tenha criado um significativo corpo teórico, existe uma lacuna de análises sobre o tema no setor público. Apenas recentemente o processo sucessório tem sido focado por esse setor, bem como os riscos da não adequação desse processo ou sua ausência (WILKERSON, 2007).

Conforme já mencionado, o setor público possui características que o distinguem singularmente do segmento privado. Em relação à força de trabalho, notadamente a maior flexibilidade do setor privado sobre o público no recrutamento de profissionais e lideranças para contratação (LUNA, 2012).

No Brasil, empresas públicas e órgãos da administração pública estão sujeitos ao provimento de pessoal mediante a realização de concursos públicos para contratar profissionais, sendo que todo esse processo deve respeitar os princípios que norteiam esse tipo de contratação, quais sejam, universalidade de acesso e uso de critérios abrangentes e impessoais (FARO e DINIZ, 2012).

No Brasil, Faro e Diniz (2012) apontam a perda de um líder em razão de sua aposentadoria como uma ruptura na continuidade da gestão. Mesmo mediante a identificação de um sucessor por cada líder anos antes de sua aposentadoria, persistem dúvidas tais como se o líder a se aposentar seria a melhor pessoa para escolher seu sucessor, se ele possui as habilidades necessárias para tanto e desenvolver seu sucessor e se existiriam interesses não meritórios nesse processo. Rupturas menores na continuidade da gestão também contribuiriam

para a necessidade de implementação da gestão sucessória no serviço público, pois não se sabe exatamente quando e em que proporção elas ocorrerão, tais como pedido de demissão por parte do líder, necessidade de demissão por parte da organização, transferência do líder para outra área ou outra empresa e crescimento orgânico do negócio.

Lynn (2001) pontua ainda os impedimentos em levar a sério os esforços de sucessão no setor público, que incluiriam questões de escopo, o confronto entre substituição *versus* posicionamento e a ausência de técnicas de planejamento em face de limitações políticas, dentre outras. Soma-se a isso, o fato de a janela de oportunidades ser muitas vezes de curta duração para a gestão de nomeados políticos, afetando o desenvolvimento de estratégias de sucessão no serviço público.

Em parceria com a empresa PwC, a Companhia de Energia Elétrica de Minas Gerais (CEMIG), empresa de economia mista atuante no setor de energia elétrica brasileira, implementou um modelo de gestão sucessória com foco na preparação de lideranças futuras para a ocupação de posições-chave – na época, o público mais crítico para o planejamento da sucessão – com vistas ao provimento de maior capacidade da organização para enfrentar os desafios de seu ambiente de negócios por meio da gestão de seu capital humano (FARO e DINIZ, 2012).

De acordo com Faro e Diniz (2012), a CEMIG partiu de algumas premissas na implantação do modelo de gestão sucessória que adotou. Uma delas foi a integração do modelo às políticas de recursos humanos já implantadas na organização, buscando com isso a valorização dos instrumentos já utilizados na gestão de pessoas. Não por acaso, o modelo baseou-se no alinhamento estratégico entre a área de recursos humanos (agente coordenador do processo) e o desenvolvimento de lideranças. Outra foi a opção da organização por uma elevada transparência em termos de divulgação do programa e dos resultados da aplicação de testes ou entrevistas, o que ressalta a importância da comunicação. Uma terceira foi a ênfase na estruturação de um sistema efetivo de governança, a fim de que o programa fosse bem-sucedido, e para a qual contribuiu a formação de comitês de sucessão formados por superintendentes com o papel de validar e ajustar as análises de potencial dos candidatos, decidir sobre quais seriam os potenciais sucessores e sugerir ações para a sua preparação (FARO e DINIZ, 2012).

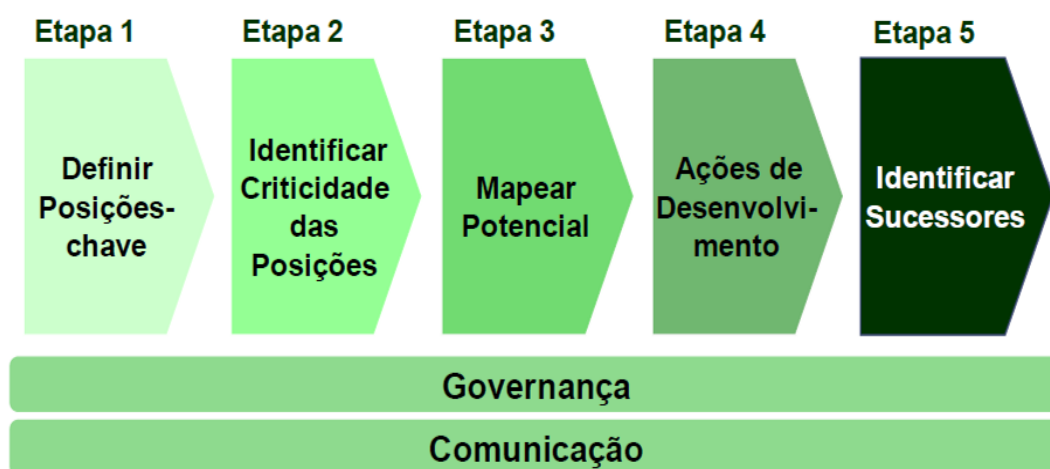
Com base nessas premissas, a CEMIG procedeu ao diagnóstico das lacunas de competências da organização e do nível de prontidão dos gestores para assumir postos de

comando e desenvolveu um mapeamento que identificou quantos líderes deixariam a organização nos próximos anos por conta de aposentadorias, bem como que competências a empresa perderia com isso (FARO e DINIZ, 2012).

O modelo de gestão sucessória adotado na CEMIG é composto por cinco etapas. A primeira corresponde à identificação das posições-chave em função da estratégia da organização, sendo que, na CEMIG, essas posições corresponderam aos cargos de liderança, quais sejam, gerentes, superintendentes e executivos (FARO e DINIZ, 2012). A segunda etapa contempla a identificação da criticidade das posições-chave por meio do mapeamento do risco de descontinuidade. Identificadas as posições-chave críticas, a terceira etapa prevê o mapeamento do potencial dos profissionais que demonstram interesse em se desenvolver na carreira gerencial, os denominados potenciais sucessores, em quantidade equivalente a três vezes a necessidade de reposição. Em seguida, na quarta etapa, são planejadas e executadas ações para que esses potenciais sucessores sejam preparados para o futuro, ou seja, para o momento em que, surgindo a necessidade de reposição, estejam prontos para assumir as cadeiras vagas. A quinta e última etapa do modelo corresponde à decisão de quem será o sucessor, dado que um banco de possíveis sucessores foi formado (FARO e DINIZ, 2012).

A Figura 1 ilustra as etapas deste modelo.

Figura 1 – Etapas do modelo de gestão sucessória da CEMIG



Fonte: FARO e DINIZ (2012).

4. Metodologia

Tendo como fundamento os principais conteúdos analisados na revisão de literatura, o método empregado nessa pesquisa é o hipotético-dedutivo, aquele que deduz alguma coisa a partir da formulação de hipóteses que são testadas, buscando relações causais entre elementos (VERGARA, 2013).

Como instrumento de coleta de dados, adotou-se a técnica da observação não participante que de acordo com Marconi e Lakatos (2003) utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, além propiciar o exame de fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

O universo da pesquisa corresponde ao conjunto dos 29 órgãos que integram a estrutura da administração direta do Estado do Rio de Janeiro, quais sejam: Governadoria e Vice-Governadoria do Estado, 25 secretarias de Estado e ainda a Procuradoria e a Defensoria Geral do Estado, conforme detalhado no Quadro 1

Quadro 1 – Estrutura do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro

Governadoria do Estado	Secretaria de Estado de Transportes – SETRANS
Vice-Governadoria do Estado	Secretaria de Estado de Ambiente – SEA
Secretaria de Estado da Casa Civil - CASACIVIL	Secretaria de Estado de Agricultura e Pecuária – SEAPEC
Secretaria de Estado de Governo – SEGOV	Secretaria de Estado de Desenvolvimento regional, Abastecimento e Pesca – SEDRAP
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG	Secretaria de Estado de Trabalho e Renda – SETRAB
Secretaria de Estado de Fazenda – SEFAZ	Secretaria de Estado de Cultura – SEC
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços – SEDEIS	Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos – SEASDH
Secretaria de Estado de Obras – SEOBRAS	Secretaria de Estado de Esporte, Lazer e Juventude – SEELJE
Secretaria de Estado de Segurança – SESEG	Secretaria de Estado de Turismo – SETUR
Secretaria de Estado de Administração Penitenciária – SEAP	Secretaria de Estado de Envelhecimento Saudável e Qualidade de Vida – SEESQV
Secretaria de Estado de Saúde – SES	Secretaria de Estado de Proteção e Defesa do Consumidor – SEPROCON
Secretaria de Estado de Defesa Civil – SEDEC	Secretaria de Estado de Proteção à Dependência Química – SEPREDEQ
Secretaria de Estado de Educação – SEEDUC	Procuradoria Geral do Estado – PGE
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação – SECTI	Defensoria Pública Geral do Estado – DPGE
Secretaria de Estado de Habitação – SEH	

Fonte: GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (2016).

A amostra onde a entrevista foi aplicada é composta por sete das 25 secretarias do governo do Estado do Rio de Janeiro. Essa amostra foi escolhida a partir de fácil do acesso do pesquisador aos responsáveis pelos setores que poderiam contribuir com a pesquisa. São elas: a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ); a Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos (SEASDH); a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG); a Secretaria de Estado de Prevenção à Dependência Química (SEPREDEQ); a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP); a Secretaria de Estado de Esporte e Lazer (SEELJE) e a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI).

Quarenta gestores públicos dessas secretarias, com cargos em comissão de chefia, concursados e não concursados, e responsáveis por equipes dentro de suas unidades organizacionais, foram os sujeitos da pesquisa. Eles forneceram os dados necessários para que o estudo se desenvolvesse.

A entrevista seguiu um roteiro previamente estruturado de nove perguntas. Elaboradas a partir da teoria abordada na primeira parte deste trabalho, elas tiveram a intenção de traçar um panorama sobre como ocorre o processo sucessório nas sete secretarias envolvidas na pesquisa, incluindo preparação e escolha de sucessores para cargos de chefia. O Quadro 2 mostra a definição dos cargos em comissão de chefia dos servidores concursados e não concursados entrevistados.

Este estudo adotou os tratamentos quantitativo e qualitativo na análise dos dados coletados. Os dados coletados foram primeiro organizados com o programa MS Excel e posteriormente exportados para o programa de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22 para Windows. As variáveis qualitativas estudadas foram caracterizadas através de frequências absolutas e relativas em percentuais. Para avaliar a opinião dos inquiridos sobre os vários aspectos em estudo, em algumas questões foi apresentada a opção de resposta em escala de Likert de cinco pontos ordinais com a seguinte codificação: 1 = Sem importância; 2 = Não muito importante; 3 = Um pouco importante; 4 = Muito importante; 5 = Extremamente importante.

Na análise dessas questões, as frequências das respostas foram apresentadas em percentuais, bem como calculadas as médias das pontuações correspondentes a cada questão. Essas pontuações médias podem variar de 1 a 5, sendo que quanto maior a pontuação média,



maior é a importância atribuída ao aspecto avaliado. Foram utilizadas as seguintes siglas: ‘M’ para média, ‘DP’ para desvio-padrão e ‘N’ para dimensão da amostra.

Quadro 2 – Definição dos cargos em comissão de chefia

Secretaria de Estado da Fazenda		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Supervisores de Auditoria	7	-
Coordenadores de Auditoria	6	-
Diretores de Departamentos de Contabilidade	4	-
Auditor Geral do Estado	1	-
Superintendentes de Contabilidade	1	-
Superintendentes de Auditoria	6	-
Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Diretor Geral de Administração e Finanças	-	1
Superintendente de Contratos	-	1
Coordenador de Contabilidade	1	-
Supervisor de Auditoria	1	-
Assessora Departamento Financeiro	-	1
Superintendente de Controle Interno	1	-
Superintendente de Políticas Emergencias	-	1
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Superintendente Setorial de Gestão de Pessoas	1	-
Secretaria de Estado de Prevenção a Dependência Química		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Diretor Geral de Administração e Finanças	-	1
Coordenador Setorial de Auditoria	1	-
Secretaria de Estado de Administração Penitenciária		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Coordenador de Auditoria	1	-
Secretaria de Estado de Esporte e Lazer		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Diretor Geral de Administração e Finanças	-	1
Coordenador Setorial de Auditoria	1	-
Diretor de Tecnologia da Informação	-	1
Secretaria de Estado de Ciência Tecnologia e Inovação		
Cargos Entrevistados:	Concursados	Não Concursados
Assessor Chefe	1	-
Total de Cargos	33	7

5. Apresentação dos resultados

No presente tópico são apresentados os resultados obtidos com as entrevistas feitas com os gestores concursados e não concursados, e responsáveis por equipes dentro de suas unidades organizacionais.

Questão 1: Existência de uma política de gestão sucessória na unidade organizacional

Nenhum dos entrevistados disse existir qualquer tipo de política de gestão sucessória formalizada e em efetivo funcionamento em suas unidades organizacionais. Esse resultado invalidou a questão de número 2.

Questão 3: Existência de algum movimento interno no sentido da elaboração de política de gestão sucessória

Todos os entrevistados afirmaram não haver qualquer tipo de movimento de grupos internos para a adoção de uma política de gestão sucessória em qualquer das unidades organizacionais.

Questão 4: Importância do planejamento sucessório na unidade organizacional

Apesar da constatação da ausência de planejamento sucessório em suas unidades organizacionais, todos os gestores públicos reconheceram a sua importância. Nenhum deles apontou as opções ‘sem importância’, ‘não muito importante’ e ‘um pouco importante’ da escala de Likert empregada. Os respondentes consideram que o planejamento da gestão sucessória em sua unidade é muito importante (55.0%) ou extremamente importante (45.0%).

Questão 5: Razões para a realização de planejamento sucessório na unidade organizacional

Quanto às razões que seriam levadas em conta para se realizar um planejamento sucessório na unidade organizacional, a mais apontada foi “melhorar ou manter o desempenho operacional”, pois teve a pontuação média mais elevada ($M = 4.4$; $DP = 0.7$), sendo considerada ‘muito importante’ por 50.0% dos respondentes ou ‘extremamente importante’ por 42.5% dos respondentes. “Dar continuidade a algum projeto ou atividade” foi a proposição que apareceu em seguida, com pontuação média de $M = 4.3$; $DP = 0.7$.

Outra proposição ressaltada pelos gestores foi “substituir adequadamente funcionários-chave da organização que possuem características difíceis de substituir” com pontuação média de $M = 4.1$; $DP = 0.9$. Na sequência, aparece a proposição “adaptar a organização às mudanças do ambiente” ($M = 4.0$; $DP = 0.9$). Ambas tiveram pontuação média superior a 4 e foram consideradas ‘muito importantes’ ou ‘extremamente importantes’ por mais de 70% dos respondentes, indicando a relevância destes dois aspectos para a realização do planejamento sucessório na unidade organizacional. A proposição menos apontada foi “reduzir a

rotatividade dos funcionários” (M = 3.3; DP = 1.3). Este aspecto foi considerado ‘muito importante’ ou ‘extremamente importante’ por apenas 42.5% dos entrevistados.

A Tabela 1 resume esses resultados.

Tabela 1 – Razões para a realização de planejamento sucessório na unidade

QUESTÕES	Sem importância	Não muito importante	Um pouco importante	Muito importante	Extremamente importante	Média (DP)
	1	2	3	4	5	
Dar continuidade a algum projeto ou atividade	-	2.5%	7.5%	52.5%	37.5%	4.3 (0.7)
Melhorar ou manter o desempenho operacional	-	-	7.5%	50.0%	42.5%	4.4 (0.6)
Reduzir a rotatividade dos funcionários	12.5%	10.0%	35.0%	20.0%	22.5%	3.3 (1.3)
Adaptar a organização às mudanças do ambiente	-	5.0%	25.0%	40.0%	30.0%	4.0 (0.9)
Substituir adequadamente funcionários chave da organização que possuem características difíceis de substituir	-	7.5%	17.5%	37.5%	37.5%	4.1 (0.9)

Questão 6: Atividades para desenvolver potenciais candidatos a cargos de chefia

Indagou-se aos participantes que atividades poderiam ser realizadas com a finalidade de desenvolver potenciais candidatos a assumir cargos de chefia. As sete proposições sugeridas foram consideradas importantes pelos respondentes.

Destacaram-se com pontuação de respostas médias mais elevadas e maiores percentagens de respostas ‘muito importante’ ou ‘extremamente importante’, “realizar treinamentos para os candidatos chave” (M = 4.5; DP = 0.6), “orientar os candidatos chave” (M = 4.3; DP = 0.7) e “desenvolver planos de carreira” (M = 4.3; DP = 0.9).

O aspecto menos valorizado foi “promover a rotação em várias áreas de trabalho para os candidatos chave” (M = 3.9; DP = 1.0). Mesmo assim, essa proposição teve pontuação média elevada, sendo considerada ‘muito importante’ ou ‘extremamente importante’ por 62.5% dos respondentes.

A Tabela 2 ilustra esses achados.

Tabela 2 – Atividades de desenvolvimento de potenciais candidatos a cargos de chefia



QUESTÕES	Sem importância	Não muito importante	Um pouco importante	Muito importante	Extremamente importante	Média (DP)
	1	2	3	4	5	
Orientar os candidatos chave	-	2.5%	10.0%	47.5%	40.0%	4.3 (0.7)
Avaliar anualmente o desempenho dos candidatos chave	-	7.5%	10.0%	55.0%	27.5%	4.0 (0.8)
Promover a rotação em várias áreas de trabalho para os candidatos chave	-	10.0%	27.5%	27.5%	35.0%	3.9 (1.0)
Realizar treinamentos para os candidatos chave	-	-	5.0%	40.0%	55.0%	4.5 (0.6)
Desenvolver Planos de Carreira	2.5%	2.5%	10.0%	32.5%	52.5%	4.3 (0.9)
Desenvolver uma lista de habilidades organizacionais	-	-	22.5%	50.0%	27.5%	4.1 (0.7)
Desenvolver um plano formal de competências essenciais	-	5.0%	12.5%	55.0%	27.5%	4.1 (0.8)

Questão 7: Importância dos critérios existentes na literatura para a realização do processo de gestão sucessória

Com base na literatura estudada, foram apresentados 18 critérios para a realização da gestão sucessória, elencados a partir dos elementos do capital humano presentes nos modelos de mensuração do capital intelectual e nos modelos de planejamento sucessório. Indagou-se aos respondentes qual o grau de importância de cada um deles.

Todos os critérios apresentados foram considerados importantes. Todos tiveram pontuação média de resposta maior do que 3.6. As variáveis ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’ foram superiores a 50%. Por outro lado, os critérios menos valorizados foram a “experiência profissional progressa” (M = 3.6; DP = 0.8), “formação acadêmica” (M = 3.7; DP = 0.9) e “avaliação de desempenho” (M = 4.0; DP = 0.8).

Todos os outros critérios tiveram pontuação média de resposta maior do que 4 e elevadas percentagens de respostas ‘muito importante’ e ‘extremamente importante’. Os que tiveram pontuações médias mais elevadas foram: “compromisso” (M = 4.8; DP = 0.5), “atitude” (M = 4.7; DP = 0.6), “trabalho em equipe” (M = 4.7; DP = 0.5), “liderança” (M = 4.7; DP = 0.5), “geração de resultados” (M = 4.6; DP = 0.5), “postura profissional” (M = 4.6; DP = 0.7) e “motivação” (M = 4.6; DP = 0.5).

A Tabela 3 mostra esses resultados.

Tabela 3 – Importância de critérios no desenvolvimento da gestão sucessória

QUESTÕES	Sem importância	Não muito importante	Um pouco importante	Muito importante	Extremamente importante	Média (DP)
	1	2	3	4	5	
Avaliação de Desempenho	-	2.5%	22.5%	47.5%	27.5%	4.0 (0.8)
Experiência Profissional Progressiva	-	10.0%	32.5%	45.0%	12.5%	3.6 (0.8)
Formação Acadêmica	5.0%	2.5%	20.0%	60.0%	12.5%	3.7 (0.9)
Motivação	-	-	2.5%	32.5%	65.0%	4.6 (0.5)
Liderança	-	-	-	32.5%	67.5%	4.7 (0.5)
Facilidade de Comunicação	-	-	10.0%	37.5%	52.5%	4.4 (0.7)
Capacidade de Inovar	-	-	12.5%	47.5%	40.0%	4.3 (0.7)
Trabalho em equipe	-	-	2.5%	25.0%	72.5%	4.7 (0.5)
Flexibilidade	-	-	12.5%	55.0%	32.5%	4.2 (0.6)
Dinamismo	-	-	10.0%	47.5%	42.5%	4.3 (0.7)
Lealdade com a Instituição	-	2.5%	7.5%	27.5%	62.5%	4.5 (0.8)
Compromisso	-	-	2.5%	20.0%	77.5%	4.8 (0.5)
Atitude	-	-	5.0%	25.0%	70.0%	4.7 (0.6)
Postura Profissional	-	2.5%	2.5%	27.5%	67.5%	4.6 (0.7)
Capacidade de aplicar normas e procedimentos	-	-	12.5%	45.0%	42.5%	4.3 (0.7)
Geração de resultados	-	-	2.5%	37.5%	60.0%	4.6 (0.5)
Autodesenvolvimento	-	-	5.0%	50.0%	45.0%	4.4 (0.6)
Visão Sistêmica	-	-	5.0%	40.0%	55.0%	4.5 (0.6)

Questão 8: Candidato ideal para assumir posições-chave

Quando questionados sobre qual o tipo ideal de candidato para ocupar posições-chave na unidade organizacional, a grande maioria dos entrevistados (95.0%) referiu que o ideal seria um candidato interno. Apenas dois (5.0%) dos 40 inquiridos referiram que o ideal seria um candidato externo.

Questão 9: Pesquisa de candidatos externos para assumir posições-chave

Dos dois entrevistados que mencionaram que o candidato ideal deveria ser externo, um afirmou que a pesquisa para a assunção de posições-chave deveria ser desenvolvida internamente e outro respondeu que ela deveria ser desenvolvida em nível local. Nenhuma das outras alternativas sugeridas pelo pesquisador (regional ou nacional) foi referida.

6. Análise dos resultados

Inicialmente, é preciso destacar que há um vínculo de afetividade do servidor, especialmente do servidor concursado, com a administração pública que precisa ser considerado por reverberar em diferentes situações. O servidor concursado possui um vínculo de permanência no serviço público, e, quando possuidor de um cargo em comissão, fica, em geral, lotado em secretarias com carreiras estruturadas, menos suscetíveis a mudanças organizacionais oriundas de questões políticas. Em sua grande maioria, os servidores concursados são técnicos e escolhem seus sucessores entre os integrantes da própria carreira.

Todos os entrevistados (servidores concursados ou não) reconhecem a importância do planejamento sucessório nas unidades organizacionais do governo, muito embora seja visível a fragilidade dessa iniciativa num contexto em que não há vínculos com a administração. Apesar desse reconhecimento, os relatos apontam para a não existência de programas formais de gestão sucessória em suas unidades organizacionais. Alguns gestores, inclusive, principalmente o de secretarias que possuem servidores de carreira, admitiram o emprego de métodos informais na escolha de seus sucessores, adotando critérios pessoais (alguns valorizam experiência e tempo de casa e outros o desempenho) não compartilhados com a sua equipe e não amplamente divulgados, posicionamento condizente com concepções ultrapassadas, baseadas em questões subjetivas e metodologias inconsistentes ao invés do foco em habilidades e talentos.

Todos os entrevistados confirmaram a ausência de qualquer movimento interno em curso em suas unidades no sentido formalizar o processo de gestão sucessória, que possibilitaria não apenas a construção de etapas e critérios mais consistentes como também maior transparência no processo. Ficou nítida também a falta de assessoramento na implementação de qualquer política de gestão de pessoas, inclusive o planejamento sucessório.

Todos os gestores entrevistados reconheceram os benefícios que o planejamento sucessório pode levar a suas unidades organizacionais. Eles acreditam que esse processo pode contribuir principalmente para melhorar ou manter o desempenho operacional da unidade e dar continuidade aos projetos e atividades com curso. O resultado é particularmente sensível junto a gestores de secretarias que realizam trabalhos sociais que impactam diretamente a vida da sociedade e precisam ser continuados e melhorados mesmo no caso de troca de comando.

Outra questão mencionada pelos gestores entrevistados é a possibilidade que o planejamento sucessório oferece em relação à reposição adequada de funcionários-chave da unidade por outros que possuam características de difícil substituição, numa clara demonstração de conhecimento sobre uma das características essenciais dos programas de gestão sucessória: colocar a pessoa certa no lugar certo.

Essas características foram apontadas por esses gestores mediante a apresentação de alguns critérios de elegibilidade, elencados a partir das variáveis do capital humano presentes nos modelos contábeis *score cards* (placares) de valoração de ativos intangíveis e em modelos de gestão sucessória propostos na literatura. Independentemente da Secretaria a que pertencem, para os entrevistados, os critérios mais valorizados em um eventual processo de sucessão em suas unidades foram compromisso, atitude, trabalho em equipe, liderança, geração de resultados, postura profissional e motivação, resultado que denota preocupação com a presença de características que podem contribuir para a eficiência da gestão como um todo, fazendo com que a administração pública cumpra o seu papel perante a sociedade.

Indagou-se aos entrevistados que atividades poderiam ser realizadas no desenvolvimento dessas características em relação aos potenciais candidatos-chave a uma posição sujeita à sucessão. Treinamentos, orientação e aconselhamentos foram citados, evidenciando mais uma vez a preocupação dos gestores em garantir que seu sucessor tenha o perfil necessário e condizente com a vaga.

No caso estudado, cabe a indagar se não existiriam planos de carreira capazes de preparar sucessores para cargos estratégicos na estrutura da administração direta do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Verificou-se a inexistência de preocupação com planos de carreira principalmente junto aos gestores de secretarias que não possuem carreiras estruturadas. Nessas secretarias, a rotatividade de gestores é muito grande devido, sobretudo, às mudanças no governo. Daí a inexistência de planos de carreira por não se tratarem de servidores efetivos. A constante mudança no quadro político gera incertezas quanto à continuidade de projetos e atividades em que os gestores estão engajados. Alguns gestores relataram que essas incertezas fazem com que suas próprias funções na área pública tenham de ser divididas com atividades particulares.

Os planos de carreira existem para os servidores concursados. Os gestores entrevistados nas secretarias com esse perfil de servidor relataram que os planos de carreira dão segurança para o servidor seguir em sua carreira. Eles são avaliados periodicamente e isso

pode contribuir para o melhor desempenho de suas funções. Em ambos os casos, no entanto, inexistem planos de carreira que, deliberadamente, se voltem à preparação de sucessores, situação que é compatível com o modelo de gestão sucessória adotado na CEMIG. De acordo com Faro e Diniz (2012), o foco da gestão sucessória naquela organização foi a identificação de potenciais sucessores para serem desenvolvidos, e não políticas de remuneração e carreira.

Por outro lado, pôde-se perceber uma preocupação por parte dos gestores entrevistados com o desenvolvimento profissional de suas equipes. Nas secretarias sem carreiras estruturadas, onde prevalecem indicações políticas para os cargos, houve comentários sobre a falta qualificação técnica do corpo funcional das equipes. Alguns gestores admitiram que quando assumiram seus postos não conheciam detalhes da vaga tampouco a cultura da organização e as atividades a serem realizadas, principalmente por não terem recebido qualquer treinamento ou orientação; tiveram de aprender na rotina de suas funções. Tal situação evidencia a existência de gestores sem o perfil adequado para a vaga que assumiram, o que dificulta o andamento das atividades dentro das secretarias. Alguns gestores relataram a falta de interesse dos próprios funcionários em realizar treinamentos devido à grande rotatividade no corpo funcional nessas secretarias.

Nas secretarias com carreiras estruturadas, onde os servidores públicos são concursados, a incidência de treinamento é frequente, conforme relatos dos gestores. Quando esses servidores entram em exercício e assumem suas funções são realizados treinamentos e cursos de ambientação. A grande maioria dos gestores que assumem os cargos de chefia é composta por servidores da própria casa, técnicos, com experiência na função e conhecimento da cultura da unidade organizacional.

Quando interrogados sobre qual seria o perfil de candidato ideal em uma eventual sucessão, a maioria absoluta dos gestores optou pela escolha de um candidato interno, argumentando este que é concursado, técnico, conhece a cultura da organização, o que o credenciaria para a realização das atividades nas secretarias, sendo, portanto, o mais indicados no momento da escolha para a sucessão.

Nas secretarias menos politizadas a busca pelo candidato interno é uma prática recorrente; existe a preocupação de buscar servidores da própria carreira do gestor para assumir sua posição. Já nas secretarias mais suscetíveis à interferência política em suas gestões, apesar do alto percentual de resposta dos gestores de que buscariam um candidato interno para realizar qualquer tipo de sucessão dentro de suas equipes, as questões políticas

podem interferir nessa escolha. Alguns gestores relataram que com a sua saída sequer são consultados sobre a questão da sucessão, e candidatos externos entram para assumir as funções. Nesse caso, a cultura organizacional não valoriza a “prata da casa”.

A grande questão que perpassou praticamente todas as respostas do roteiro de perguntas proposto nas entrevistas foi a interferência política. A impressão dominante é de que a administração pública utiliza os cargos em comissão de chefia para atender interesses políticos. Muitas vezes, como relatado abertamente pelos gestores das secretarias em estudo, esses cargos são preenchidos por indicações de deputados em troca de apoio político. É chamada a “barganha política”, que, na verdade, não é uma prática exclusiva da administração estadual do Rio de Janeiro, uma vez que amplamente utilizada na administração pública brasileira e mesmo nas organizações públicas internacionais.

Isso ficou evidente, por exemplo, na inquirição a gestores de secretarias sem servidores de carreira ou efetivos. Constatou-se a sua insegurança no desempenho de suas funções, uma vez que conhecem e estão acostumados com a cultura das frequentes exonerações advindas com a troca de comando do governo. De acordo com esses gestores, isso causa desestímulo na demonstração de suas competências, pois eles têm a consciência de que mesmo realizando bons trabalhos sempre haverá quebra de continuidade para atender as indicações políticas.

Houve relatos de situações nesse sentido, quando, mesmo realizando trabalhos importantes e considerados excelentes, os gestores foram exonerados devido a trocas políticas do governo. Houve relatos também de que até mesmo a falta de interesse da administração pública em implementar qualquer inovação em termos de gestão de pessoas, aí incluído o planejamento sucessório, é uma consequência da interferência na utilização de cargos para atender interesses políticos da própria administração.

Percebe-se nitidamente que nessas secretarias não existe interesse na implementação de qualquer política de gestão de pessoas, muito embora alguns de seus gestores tenham demonstrado vontade de operar mudanças em suas unidades com o objetivo de melhorar a gestão pública, caso da implementação do planejamento sucessório. Apesar de compartilharem com colegas concursados dos benefícios desse processo, eles demonstraram que o constante rompimento na continuidade de suas gestões por questões políticas criam barreiras e diminuem o ímpeto de implementar essas mudanças.

O mesmo não ocorre nas secretarias que possuem servidores concursados e efetivos, com carreiras consolidadas, nas quais a influência do ambiente político externo é menor, não prevalecendo a força política nas indicações para cargos de liderança. Para os gestores dessas secretarias, programas que capacitem as pessoas como o de gestão sucessória são bem vindos, pois valorizam o pessoal interno.

7. Conclusões

Este trabalho dedicou-se ao tema gestão sucessória nas empresas, tendo como foco a sua implementação nas unidades organizacionais da administração pública. O principal objetivo foi analisar a existência ou não desse processo nas empresas públicas, bem como identificar os seus benefícios, caso houvesse ou viesse a ser implantado, sob o ponto de vista da literatura científica sobre o tema e sob a ótica de servidores efetivos e não efetivos da administração direta. Com isso, objetivou-se analisar o planejamento sucessório nas organizações e seus benefícios e especificamente reunir conhecimentos associados ao tema e refletir sobre as questões que envolvem a gestão sucessória no setor público, além de verificar de que forma a administração direta do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro lida com o processo de gestão sucessória.

Reconhece-se que o método escolhido para a realização do estudo de campo apresentou certas limitações. A principal delas, o foco em sete secretarias de Estado, isentando outras secretarias e demais órgãos que compõem a administração direta do governo estadual do Rio de Janeiro do processo investigativo. Nesse sentido, os resultados da pesquisa limitaram-se à amostra selecionada, refletindo apenas a percepção de uma parcela dos integrantes das sete secretarias envolvidas no estudo, não abrangendo outras camadas populacionais da estrutura do governo.

Nas conclusões sobre a pesquisa de campo, é preciso considerar o vínculo de efetividade dos servidores, especialmente os concursados, com a administração pública. Na avaliação geral, observou-se que esse vínculo foi determinante para a formação de algumas visões sobre gestão sucessória, expressas nas respostas desses servidores, por exemplo, quanto à escolha de sucessores de carreira entre os integrantes da própria Secretaria.

Especialmente por seus benefícios, todos os entrevistados reconheceram a importância do planejamento sucessório nas unidades organizacionais da estrutura direta do Poder Executivo do Governo do Estado, muito embora tenham admitido não haver qualquer iniciativa formal nessa direção (por meio de programas e ações), o que indica uma falta de

comprometimento das lideranças governamentais no que concerne à implementação do planejamento sucessório. Nesse sentido, pode-se inferir que o processo não é efetivamente implantado nas estruturas do Governo do Estado do Rio de Janeiro por falta de apoio dos gestores estratégicos da própria Administração.

Duas outras hipóteses mencionadas na pesquisa foram confirmadas frente a esta realidade. A primeira hipótese, de que no setor público, a implementação de processos sucessórios planejados depende fundamentalmente de uma cultura organizacional voltada para este fim, que, somada à atuação do setor de recursos humanos na gestão de pessoas, pode promover sistematicamente a identificação, seleção e formação de candidatos com alto potencial de liderança para assumir posições-chave. A segunda hipótese, de que os processos sucessórios são incipientes no interior das unidades organizacionais no núcleo do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Esta constatação acrescida da própria escassez de relatos junto à literatura sobre a adoção e implementação de gestão sucessória em outros organismos públicos no Brasil, permite inferir que o mesmo ocorre na administração pública do País.

Verificou-se que a interferência política na gestão pública é um elemento que efetivamente obsta a efetivação de processos inovadores como o planejamento sucessório nas secretarias pesquisadas. De fato, suplantando efeitos e consequências de indicações políticas para cargos de gestão é um dos desafios da administração pública em geral. Para enfrentá-lo, assim como a outros atuais desafios do setor público, a adoção e a difusão de políticas de gestão sucessória podem ser uma via consistente, outra hipótese aventada na pesquisa. Por meio do processo de planejamento sucessório, é possível identificar e preparar funcionários com potencial de talento e liderança para a assunção de posições críticas nas unidades organizacionais, de modo a alcançar excelência e preservar o oferecimento de serviços de qualidade à população.

8. Referências bibliográficas

- ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. Gerenciando o Capital Intelectual: uma abordagem empírica baseada na Controladoria de grandes empresas brasileiras. *IX Congresso Internacional de Custos*, Florianópolis, 28 a 30 de novembro de 2005.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FARO, E.; DINIZ, R. Gestão sucessória: identificando e construindo os talentos do futuro – o caso CEMIG. *V Congresso Consad de Gestão Pública*, Brasília, 04 a 06 de junho de 2012.

FERREIRA, M.A.A. *Processo Sucessório em Organizações Brasileiras: um estudo com uso de Ground Theory*. 2015. 275 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2015.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Estrutura do Governo*. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/> Acesso em: 15 jan. 2016.

IFRS Foundation. *IAS 38 Ativos Intangíveis*. 2011. Disponível em: <http://www.ifrs.org/IFRSs/IFRS-technical-summaries/Documents/IAS38.pdf> Acesso em: 15 de set. 2015.

KAHNG, L. The taxation of intellectual capital. *Florida Law Review*, vol. 66, pp. 2.229-2.277, 2014.

LEONE, N.M.C.P.G. O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes e o processo no Saara. *Revista Organizações & Sociedade*, vol. 11, n. 24, pp. 149-172, Salvador, 2004.

LEV, B. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

LUNA, G. Planning for an American Higher Education Leadership Crises: the succession issue for administrators. *International Leadership Journal*, vol. 4, issue 1, pp. 56-79, Trenton, Thomas Edison State University, winter 2012.

LYNN, D.B. Succession management strategies in public sector organizations: building leadership capital. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 21, n. 2, pp. 114-132, Summer 2001.

MEHRABANI, S.E; MOHAMAD, N.A. Succession Planning: a necessary process in today's organization. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, vol. 1, n. 5, pp. 371-377, December 2011.

OHTSUKI, C.H. *Como as Organizações Brasileiras Identificam Pessoas Aptas a Assumir Atribuições e Responsabilidades no Contexto do Processo Sucessório: um estudo de caso*. 2013. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2013.

OHTSUKI, C.H. *Como as Organizações Brasileiras Identificam Pessoas Aptas a Assumir Atribuições e Responsabilidades no Contexto do Processo Sucessório: um estudo de caso*. 2013. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, L.R.; BERNARDON, R.A. Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. *Revista Gestão e Planejamento*, vol. 9, n. 2, pp. 141-158, Salvador, julho/dezembro de 2008.

OREJA, C.M.; PRIETO, T.C. Indicadores de Capital Intelectual aplicados a la actividad investigadora y de gestión del conocimiento en las Universidades y Centros Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid. In: MODREGO, A. (coord). *Capital Intelectual y Producción Científica*. Madrid: Dirección General de Investigación. Consejería de Educación. Comunidad de Madrid, 1998.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2013.

WILKERSON, B. *Effective Succession Planning in the Public Sector*. Chicago: Watson Wyatt, 2007.