

## O PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO DE LÍDERES EM UMA EMPRESA NÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ENERGÉTICO

**Thaís Pereira Barbosa**<sup>1</sup>

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES–Brasil

**Isabel Elminia Lupki**<sup>2</sup>

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES–Brasil

**RESUMO – O planejamento da sucessão de líderes em uma empresa não familiar: um estudo de caso no setor energético.** Uma ocorrência na vida empresarial que pode afetar os rumos da estratégia nas empresas é o processo sucessório, e, as consequências que podem advir desse processo necessitam de gestão adaptável aos momentos de mudança. Desta forma, o objetivo desse trabalho é esclarecer como o processo sucessório ocorre em grandes empresas caracterizadas como não familiares. Para isso foi estudada uma empresa do setor energético localizada em Vitória (ES), em uma pesquisa exploratória com análise documental. Quanto à abordagem da pesquisa é qualitativa. Os estudos mostram como ocorre o processo sucessório em empresa não familiar e os benefícios que ele traz a empresa que opta por esse modelo de gestão. A estruturação do processo sucessório tem se tornado uma questão estratégica para as organizações, a compreensão e o uso adequado das técnicas existentes para oferecer suporte à sucessão podem trazer grande número de vantagens e se tornar um diferencial competitivo, principalmente por valorizar os próprios funcionários desenvolvendo-os para cargos de liderança.

**Palavras-chave:** Planejamento de sucessão. Liderança. Setor energético.

**ABSTRACT – Succession planning of leaders in a non-family business: a case study in the energy sector.** An occurrence in business life that can affect the direction of strategy in companies is the succession process, and the consequences that can result from this process require management adaptable to the moments of change. In this way, the objective of this work is to clarify how the succession process occurs in large companies characterized as unfamiliar. For this, an energy company located in Vitória (ES) was studied in an exploratory research with documentary analysis. The research approach is qualitative. The studies show how the succession process occurs in a non-family company and the benefits it brings to the company that opts for this management model. The structuring of the succession process has become a strategic issue for organizations, the understanding and proper use of existing techniques to support succession can bring a great number of advantages and become a competitive differential, mainly by valuing the employees themselves, Them to leadership positions.

**Keywords:** Succession planning. Leadership. Energy sector.

---

<sup>1</sup> E-mail: [thais\\_pbnunes@hotmail.com](mailto:thais_pbnunes@hotmail.com)

<sup>2</sup> E-mail: [isabel.lupki@estacio.br](mailto:isabel.lupki@estacio.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Planos de carreira, no sentido de garantia de promoções ao longo do tempo, com base no desenvolvimento técnico do profissional, hoje em dia são praticamente inviáveis. A responsabilidade por cuidar da carreira é do próprio profissional. Essa mudança pode dar a impressão de que progredir profissionalmente ficou mais difícil. No entanto, com a crescente exigência do mercado por inovações e melhores produtos e serviços, as empresas precisam estar constantemente se reinventando. Essa situação cria novas oportunidades profissionais, ao tornar a estrutura organizacional mais maleável e permeável, além de criar um ambiente mais favorável à meritocracia. Uma preocupação real das empresas privadas é a questão da sucessão nos cargos. Ao falar em sucessão, aí sim, estaremos falando sobre algo que diz respeito ao sucesso da empresa no longo prazo (SILVA, 2002).

Há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. A resistência ao planejamento individual de carreira é ainda muito grande no Brasil. O fato é que a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa e sim como uma sequência de posições e de trabalhos por ela realizados (DUTRA, 2004).

Embora seja uma questão sempre presente nas organizações, o processo sucessório vem sendo estruturado mais recentemente e se tornando cada vez mais importante. Afinal, as empresas não podem colocar o negócio ou a estratégia em risco por falta de pessoas preparadas para assumir posições críticas na liderança. Trata-se, entretanto, de um assunto complexo, já que envolve expectativas das pessoas em relação ao desenvolvimento e à carreira: as organizações precisam lidar com o processo sucessório de maneira aberta e transparente, mas ao mesmo tempo, sem gerar falsas esperanças e ressentimentos (DUTRA, 2004).

Neste contexto, importou estudar este universo ligado à Gestão de Pessoas, pois o fato da sucessão ser mais comum em empresas familiares, poucos são os modelos

encontrados em outras empresas e também referências bibliográficas sobre a Gestão de Sucessão em empresas não familiares.

Desta forma, a organização do setor energético estudada aqui tem implantado um Plano de Gestão de Sucessão, com o objetivo de identificar as funções críticas na organização e potenciais sucessores, com isso, tem desenvolvido programas específicos para aperfeiçoar as competências destes sucessores em potencial. Este processo está ligado ao planejamento estratégico da empresa, que visa de forma sustentável, dar continuidade ao negócio através do desenvolvimento e retenção dos potenciais sucessores.

Sendo assim, este trabalho apresenta como problema de pesquisa: Como planejar a sucessão de líderes em uma empresa não familiar no setor energético? E como objetivo intencionou-se identificar as ações e práticas de gestão referentes à estruturação e implementação do planejamento sucessório de líderes em uma organização do setor energético.

Especificamente, o trabalho de pesquisa relacionou os principais critérios da gestão de pessoas referente ao planejamento sucessório; diagnosticou os motivos que levam as empresas não familiares a optarem pelo planejamento sucessório; identificou e descreveu as competências necessárias que os líderes devem desenvolver de acordo com o processo sucessório.

Como procedimento metodológico, a pesquisa quanto aos objetivos é do tipo exploratória. A pesquisa exploratória é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a se definir objetivo e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Como delineamento, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, a partir do acesso ao relatório socioambiental da empresa estudada. A análise documental requer especificações sobre as características dos diferentes tipos de documento, a

escolha e análise dos documentos, a investigação do conteúdo simbólico das mensagens, consenso sobre o material utilizado (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Quanto as técnicas de coletas de dados, a pesquisa foi de uma amostra não probabilística, selecionada de forma intencional, por ser representativa da área de gestão de pessoas, onde se estudou e reuniu circunstâncias requeridas como objeto desta pesquisa. O campo de estudo foi uma empresa do segmento energético, localizada em Vitória (ES).

O sujeito que participou desta pesquisa foi a gestora da área de gestão de pessoas, utilizando-se de entrevista do tipo semiestruturada.

Quanto a abordagem, a pesquisa foi qualitativa. Entende-se como abordagem qualitativa a pesquisa voltada para o entendimento de fenômenos humanos e cujo objetivo é obter uma visão detalhada e complexa desses fenômenos, analisando a forma como os respondentes os configuram e os apreendem.

Quanto à análise, os dados coletados foram analisados e interpretados em uma visão qualitativa. Na fase final de interpretação foi feito um cruzamento de dados que permitiu perceber a relações entre os conceitos teóricos e a prática. Este trabalho traz como contribuição análise acerca do planejamento sucessório no setor energético, descrição do processo sucessório nas organizações, utilizou-se dos conhecimentos referentes à gestão de pessoas.

## **2 CONCEITUALIZAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações em uma incrível e duradora interdependência. De um lado temos as pessoas que passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações, e estas dependem destas para alcançar o sucesso. De outro lado, as organizações também dependem diretamente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, competir nos mercados e atingir seus objetivos (CHIAVENATO, 2014).

As organizações são formadas por talentos humanos que, assim como as empresas, têm objetivos que estão além da busca por remuneração condizente com sua função. Empresa e indivíduo precisam estabelecer uma parceria que renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros, quanto para o colaborador, trazendo satisfação de necessidades, como seu desenvolvimento profissional (KNAPIK, 2012).

As organizações precisam das pessoas e as pessoas precisam das organizações. As organizações procuram alcançar resultados e as pessoas buscam alcançar objetivos. É essencial que essa relação seja proveitosa para ambos os lados, é uma relação de ganha-ganha (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

De acordo com as definições acima, pode-se perceber que a relação entre empresa e as pessoas é essencial para o bom funcionamento da organização, cada um com seus objetivos próprios, que nem sempre coincidem e se ajustam mutuamente. Para que essa relação ocorra da melhor forma, as organizações passaram por adaptações tendo hoje a visão das pessoas como colaboradoras e parceiras da organização.

Essa nova visão envolve não somente as práticas e as políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligadas ao negócio da organização, que é o novo papel da área de pessoas nas organizações (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

A moderna gestão de pessoas se baseia em alguns aspectos, onde as pessoas são vistas como seres humanos dotados de personalidade própria e diferentes entre si; pessoas como ativadoras de recursos organizacionais como impulsionadoras da organização; pessoas como parceiras da organização capazes de conduzir a organização a excelência; pessoas como talentos fornecedores de competências como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional; pessoas como capital humano e principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), os objetivos da gestão de pessoas são variados, ela deve contribuir para eficácia organizacional por meio dos seguintes meios: ajudar a

organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar pessoas bem treinadas e motivadas, aumentar a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e aumentar a qualidade de vida no trabalho, incentivar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, construir a melhor equipe e a melhor empresa.

A gestão de pessoas possui seis processos básicos são eles: processo de agregar pessoas, aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas, processo de monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2014).

No presente estudo de caso, o foco está no processo de desenvolver pessoas, que segundo Chiavenato (2014) promove a educação e a orientação para o futuro do profissional. Por educação, entende-se as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionados com os processos de formação da personalidade e a melhoria na capacidade de compreender e interpretar o conhecimento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura, e não apenas ao cargo atual.

Com a mudança do perfil de colaborador exigido pela organização, o foco no controle dará espaço ao foco no desenvolvimento mútuo. Isso significa que, de um lado, a empresa, ao evoluir, contribui com o desenvolvimento das pessoas e, de outro, as pessoas, ao se desenvolverem, ajudam na evolução da empresa (LOTZ; GRAMMS, 2012, p.10).

O desenvolvimento de pessoas está relacionado como o de suas carreiras. Carreira é a sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional (CHIAVENATO, 2014).

Com isso, entende-se que a gestão moderna de pessoas se preocupa com o crescimento das pessoas juntamente com o da organização, e esta por sua vez, através da gestão de pessoas tem dado oportunidades para o desenvolvimento de seus colaboradores e gerando a expansão da organização e profissionais capacitados. Assim, o planejamento sucessório é uma ferramenta utilizada atualmente para o desenvolvimento de carreira também em empresas não familiares.

## 2.2 PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

O desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento do futuro dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados. Este é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com planejamento de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Segundo London e Stumph (apud DUTRA, 1996, p. 17)

A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços organizacionais.

Os primeiros planos de desenvolvimento de carreira adotados pelas organizações eram rigidamente formalizados e estavam voltados unicamente para as necessidades organizacionais. Porém recentemente, esses planos deixaram de ser unilaterais e passaram a abranger tanto as necessidades da organização, quanto as pessoas envolvidas (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), as principais ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de carreiras são: centro de avaliação, testes psicológicos, avaliação de desempenho, projeções de promovabilidade, planejamento de sucessão.

Por se tratar de uma ferramenta cada vez mais utilizada pelas organizações, o planejamento de sucessão tem como objetivo garantir que a organização continue inovadora, competitiva e forte, garantindo assim sua sobrevivência.

Sendo assim, “Planejamento de sucessão, focaliza o preparo das pessoas para preencher posições mais complexas na medida em que se tornam vagas” (CHIAVENATO, 2014, p. 355).

O planejamento de sucessão não é um modismo e nem um plano de carreira que visa o crescimento dos profissionais e, sim, o crescimento competitivo, inovador e

estratégico focado na continuidade da organização. A transmissão de um legado pressupõe a autonomia e a soberania do negócio, uma vez que o destino de toda organização está nas mãos de pessoas e não de processos. Portanto, prepará-las estrategicamente implica em defender os seus interesses, além de dar continuidade à cultura organizacional traduzida em missão, visão e valores (RIBEIRO, 2014).

As condições necessárias para a aplicação com efetividade de um plano de sucessão pressupõem uma empresa razoavelmente estável, em um mercado também estável, e composta por pessoas dispostas a abrir mão de suas expectativas individuais em prol das expectativas da empresa (DUTRA, 1996, p.10).

De acordo com as citações acima, entende-se que o plano de sucessão nas empresas é complexo e delicado e, em alguns casos desgastantes, mesmo quando planejado. O foco não é só o futuro do profissional, e sim, o futuro da organização. O planejamento de sucessão é uma etapa importante do planejamento estratégico de RH.

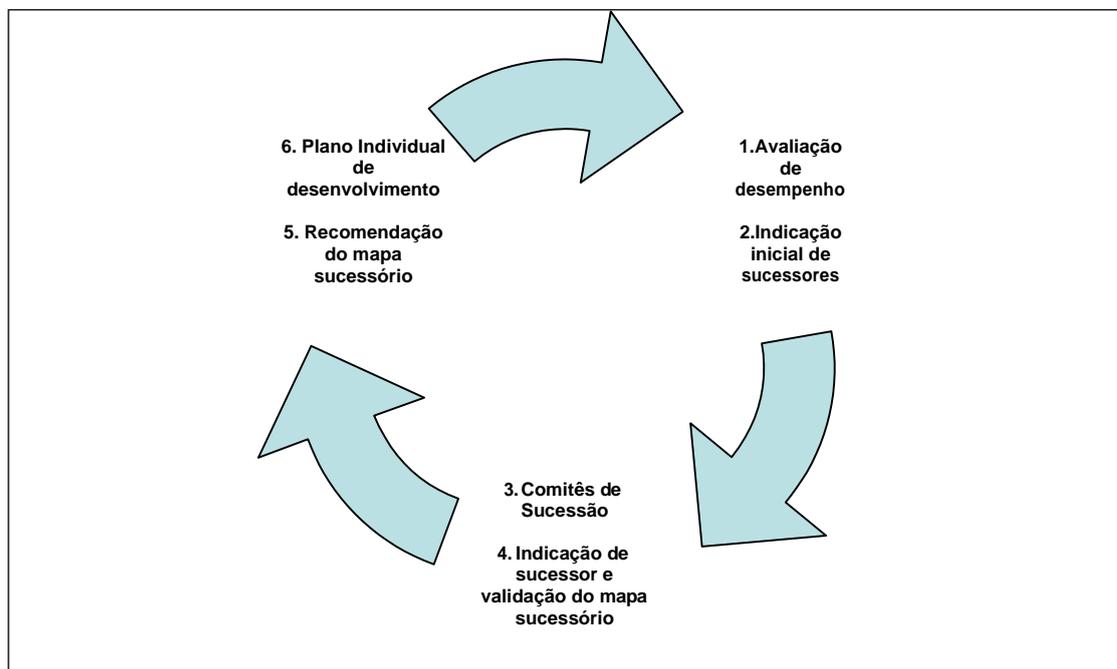
A estruturação do processo sucessório, entretanto, não é simples. Ela significa balizar as expectativas das pessoas e implica em um posicionamento claro da organização sobre qual a contribuição esperada das pessoas. Estruturar a sucessão, no entanto, oferece uma série de vantagens ao permitir um conhecimento mais profundo sobre as pessoas e sobre como elas se desenvolvem dentro da organização (DUTRA, 2004).

Verifica-se que as organizações, de forma natural, caminharam para a divisão da sucessão em duas partes, como se fossem dois processos dialogando continuamente. São eles, mapa sucessório e o desenvolvimento das pessoas capazes de assumir posições de maior nível de complexidade. O mapa sucessório é um exercício estratégico e visa avaliar qual a capacidade da organização de repor pessoas em posições estratégicas para o negócio. Esse processo é confidencial, por gerar um conjunto de informações e posicionamentos fugazes, que não conseguem se sustentar por isso as informações do mapa sucessório não devem ser divulgadas, pois podem gerar expectativas irreais. Já o desenvolvimento não tem foco no aumento da eficiência das pessoas em suas posições, mas sim a preparação delas,

para posições de maior complexidade, esse processo deve ser claro e transparente (DUTRA, 2004).

O mapa sucessório é um exercício para verificar quais são as pessoas em condições para assumir atribuições e responsabilidades em outro nível de complexidade, para analisar a capacidade da empresa de desenvolver pessoas para assumir posições mais exigentes na organização e apontar as principais fragilidades da organização. O mapa sucessório deve ser idealmente, um processo colegiado envolvendo os responsáveis pelas posições sobre as quais se irá discutir a sucessão. A construção do mapa sucessório deve ser um ritual exercitado periodicamente, recomenda-se que sejam estabelecidos intervalos nunca superiores a um ano, onde são repassadas as pessoas capazes e em condições de serem preparadas para as posições críticas da empresa ou negócio. Esse ritual é composto de seis etapas típicas dos processos sucessórios (DUTRA, 2004). Conforme figura 1.

**Figura 1:** Etapas para a construção do mapa sucessório.



Fonte: DUTRA, 2004 adaptado.

Enquanto o mapa sucessório é algo confidencial e deve ser tratado com grande reserva, os programas de desenvolvimento devem ser negociados e bem

transparentes. É fundamental construir com as pessoas uma cumplicidade em relação a seu desenvolvimento, somente dessa forma haverá comprometimento delas em relação ao processo. A organização que opta pelo programa de desenvolvimento está preparando pessoas que não estão no mapa sucessório no momento, mas poderão estar no futuro, atualmente este modelo é o mais utilizada pelas empresas brasileiras, por criar uma cultura de desenvolvimento das pessoas que se reflete em uma cultura de desenvolvimento da organização, a empresa se prepara para o futuro e assume uma postura proativa em sua relação com o contexto onde se inserem (DUTRA, 2004).

De acordo com as considerações acima, a estruturação do processo sucessório tem se tornado uma questão crítica para as organizações, a compreensão e o uso adequado das técnicas existentes para oferecer suporte à sucessão podem trazer grande número de vantagens e se tornar um diferencial competitivo, principalmente por valorizar os próprios funcionários desenvolvendo-os para cargos de liderança.

### 2.3 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2004), a liderança clássica, era definida como uma ferramenta de dominação ou controle, onde o líder tinha a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Este conceito está mudando, a liderança passou a ser considerada um elemento vital para o sucesso de uma organização, onde os líderes são os agentes de mudanças e sua principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto a seus liderados e proporcionar oportunidades para crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

O antigo modelo de gestão centralizadora que controlava seus liderados não é mais aplica nos dias de hoje, as organizações vem procurando por líderes capacitados, capazes de conduzir as pessoas a atingirem os objetivos e não por chefes que apenas dão ordens e não interagem com sua equipe.

O cenário atual requer uma liderança capaz de assumir riscos e incentivar mudanças no ambiente organizacional influenciando as pessoas a empenhar-se voluntariamente para chegarem ao objetivo. "Liderar é influenciar e conduzir

peças nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados” (ERVILHA, 2008, p. 54).

A liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros. Com efeito, as situações de liderança podem ser concebidas como aquelas nas quais existe uma obrigação ou um direito percebidos por parte de certos indivíduos em definir a realidade dos demais (BERGAMINI; CODA, 1997, p.206).

De acordo com Robbins (2007), liderança é influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança atribuída por meio de um alto cargo na organização ou emergência informal dentro da estrutura.

Através das definições acima, conclui-se que o nível de eficiência está relacionado diretamente ao seu líder. O líder tem influência sob sua equipe e precisa saber exatamente o momento de comandá-la para levá-la a atingir o objetivo proposto, uma vez que, o maior desafio de um líder é manter toda a equipe motivada, sabendo que lidar com o comportamento humano é uma tarefa muito difícil.

Os profissionais que ocupam cargo de liderança devem ter uma visão global, conhecer as pessoas, os processos das equipes, a cultura organizacional e o modo como os processos interagem entre si, permitindo maior grau de liberdade para que as pessoas desenvolvam suas atividades assumindo desafios e participando das tomadas de decisões. Deste modo, os colaboradores terão consciência de seu papel dentro da organização e das responsabilidades que assumirão, fazendo com que se comprometam e se dediquem cada vez mais com os processos e metas estabelecidas.

Para Chiavenato (2004), mais do que motivar, o líder é o indivíduo capaz de dirigir a atenção para o objetivo comum e ajustar os interesses individuais. Lidar com os problemas rotineiros, receber as críticas dos diretores e filtrá-las passando para equipe de uma forma que seja construtiva, essas são algumas das funções que trazem um valor significativo à liderança.

Desta forma, o líder se torna cada vez mais a peça fundamental para que os colaboradores desempenhem seus papéis com êxito e ofereçam estímulos para realizarem bem suas funções. Mais do que remuneração, eles precisam de motivação e reconhecimento, de impulsos e direções que mostrem os caminhos para que as metas sejam alcançadas.

### **3 ANÁLISE DOS DADOS**

#### **3.1 A GESTÃO DE PESSOAS DO GRUPO ESTUDADO**

A empresa estudada pertence ao setor energético e possui quarenta e sete anos de mercado. Com sede na cidade de São Paulo e onze ativos espalhados pelo território nacional, apresenta um corpo de colaboradores de 12.989 colaboradores, sendo 2.798 empregados próprios, 9.967 contratados de terceiros 66 aprendizes e 158 estagiários. Em 2014 registrou a receita líquida de R\$8.898,7 milhões.

A filial situada no Espírito Santo tem sede em Vitória e atende 70 dos 78 municípios do estado do Espírito Santo. O contrato de concessão, assinado em 1995, tem 30 anos de duração. Em 2014, distribuiu 10.991,5 GWh para 1,43 milhão de clientes, 4,2% mais em comparação ao ano de 2013.

A empresa tem como aspiração ser a melhor empresa de energia do Brasil, líder em inovação e sustentabilidade, a fim de gerar valor para todos os *stakeholders*. Para isso se apoia em uma estratégia de longo prazo, baseada nas demandas de seus *stakeholders* e que agrupa programas e iniciativas de alcance às metas até o ano de 2020.

Desde 2005, a empresa utiliza o Balanced Scorecard (BSD) como ferramenta de gestão para a implementação de suas estratégias, somado aos sistemas de certificação ISO 4001 e 9001 e OHSAS 18001. A estratégia da empresa se desdobra em atuações apoiadas em quatro pilares: Crescimento orientado; risco controlado; eficiência superior.

Como visão, busca ser uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade. Tem como valores: segurança no trabalho, confiança, iniciativa, excelência, inovação e sustentabilidade.

Segundo a gestora entrevistada, a empresa procura reconhecer a importância de cada colaborador, atrair, compartilhar e reter conhecimentos e profissionais, e proporcionar uma atmosfera laboral positiva, com pessoas satisfeitas no trabalho e com equilíbrio na vida profissional e pessoal.

Com criação dos programas, como *Executive Development Program* (programa de desenvolvimento gerencial) direcionado aos ocupantes de cargos gerenciais e membros da carreira Y, que visa o aprimoramento das competências requeridas para a excelência da gestão.

A gestão se constitui em um modelo por competências, passando pelo processo de avaliação de desempenho, desenho de um plano de desenvolvimento individual – PDI – e também direciona a elaboração do planejamento de sucessão.

O objetivo destes programas é prover o grupo com o conjunto de talentos necessários para viabilizar sua estratégia de atuação no mercado brasileiro. Para isto, é elaborado anualmente um plano único de formação, estruturado em programas diversificados de gestão, como o planejamento da sucessão de líderes. Com objetivos definidos em sintonia com as diretrizes do grupo.

### 3.2 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO DE LÍDERES

Existem algumas ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de carreiras, dentre elas avaliação de desempenho e planejamento de sucessão, quando questionada sobre essas ferramentas a gestora informou que praticam a avaliação de desempenho e o planejamento de sucessão que caminham juntas, da seguinte forma: O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é um plano de ação desenvolvido pelos gestores junto aos colaboradores para o desenvolvimento de suas competências a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho. E o Planejamento de Sucessão visa garantir a perenidade do negócio por meio das pessoas, sendo dividido em três etapas: curto prazo (programa de estágio), médio prazo (programa EDP) e longo prazo (avaliação de sucessores para posições gerenciais). Utilizando destas ferramentas, a gestora confirma o que diz Chiavenato

(2014), as principais ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de carreiras são: centro de avaliação, testes psicológicos, avaliação de desempenho, projeções de promovabilidade, planejamento de sucessão.

A gestora acredita no desenvolvimento de competências de gestão e liderança do Grupo que visa acompanhar os potenciais existentes no Grupo, preparando líderes atuais e futuros potenciais, eliminando *gaps* de sucessão, promovendo o desenvolvimento de equipes. O programa de liderança é baseado em três pilares: desenvolvimento, alinhamento e atualização. Cada pilar é composto por ações para diferentes perfis de gestão, ou seja, é composto para gestores operacionais, gestores executivos e diretores. O programa é formulado a partir da identificação do perfil da liderança e busca alinhar as competências requeridas pela organização. De acordo com Lotz; Gramms (2012), com a mudança do perfil de colaborador exigido pela organização, o foco no controle dará espaço ao foco no desenvolvimento mútuo. Isso significa que, de um lado a empresa evolui, contribui com o desenvolvimento das pessoas e, de outro, as pessoas ao se desenvolverem, ajudam na evolução da empresa.

Quando questionada sobre a influência da liderança, a gestora informou que liderança é ter pensamento analítico, facilidade para gerar novas ideias, compromisso em conseguir o que se proponha, capaz de se adaptar as mudanças, capacidade de relacionamento com as pessoas e paixão por desafios. Liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados (ERVILHA, 2008).

Em relação ao programa de sucessão na empresa, a gestora informou que teve início em 2010, com o objetivo de preparar jovens líderes para o *pipeline* de sucessão, ou seja, mapeamento das etapas sucessão do grupo no médio prazo, foi desenvolvido o Energizing Development Program, direcionado a profissionais recém-formados e recrutados internamente na organização. O foco do programa é potencializar os seguintes comportamentos: liderança, pensamento analítico, facilidade para gerar novas ideias. Segundo Robbins (2007), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança atribuída por meio de um alto cargo na organização.

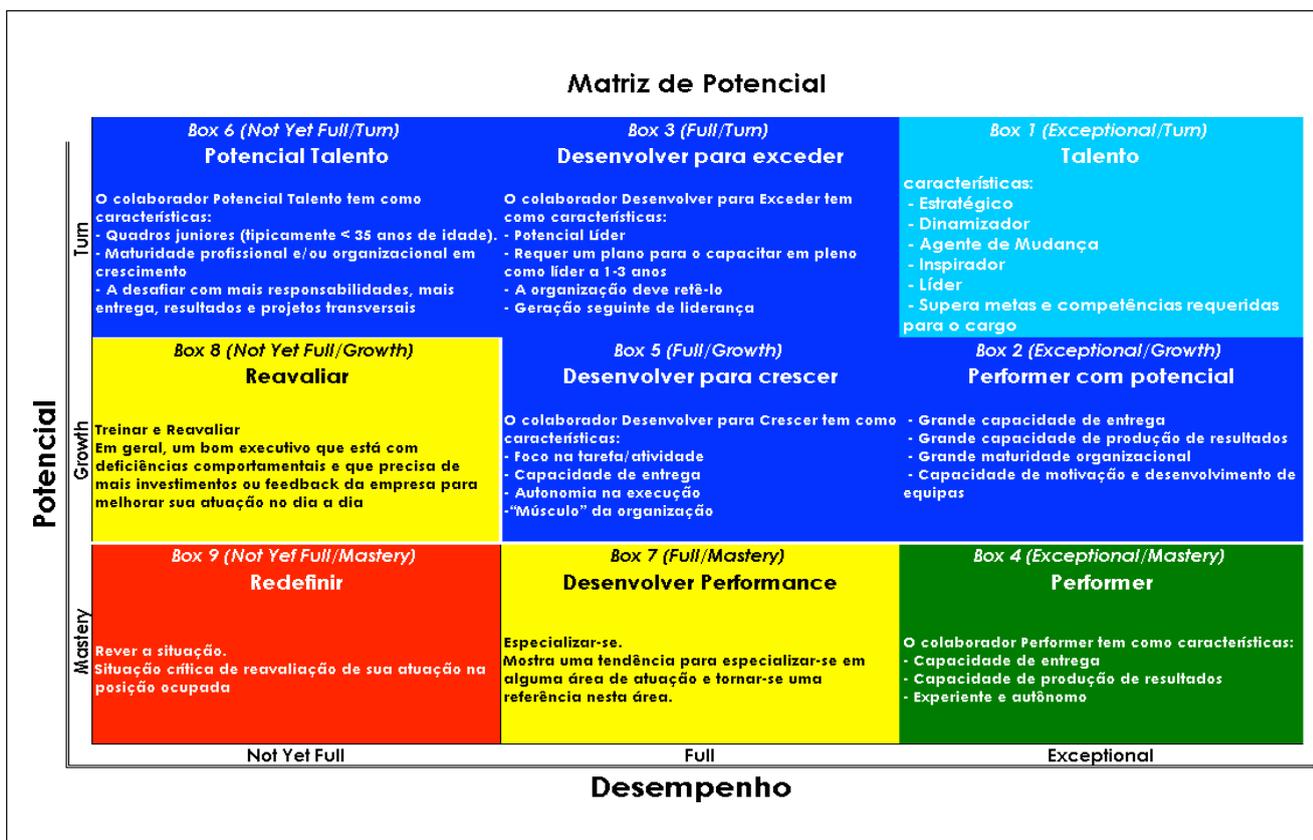
Quando questionada de que maneira ocorre o planejamento de sucessão na empresa a gestora informou que segue as seguintes etapas: mapeamento de sucessores internos a curto prazo, médio e longo prazo para as posições de liderança, visando movimentações lineares e cruzadas. Conhecimento das áreas que não possuem sucessores imediatos e elaboração de planos de ação para garantir o desenvolvimento de sucessores médio e longo prazo.

A validação da indicação final de sucessores Gestores Executivos e Gestores Operacionais são realizados em Reunião de Diretoria do Grupo.

São realizadas reuniões por grupo de cargos para mapeamento dos sucessores imediatos e cruzados a partir do resultado dos comitês de matriz de potencial conforme quadro 1.

A revisão do mapa de sucessão para o cargo de Diretor é realizada pelos Vice-Presidentes; a revisão do mapa de sucessores para o cargo de Gestor Executivo é realizada pelos Diretores e validada pelos Vice-Presidentes; a revisão do mapa de sucessores para o cargo de Gestor Operacional é realizada pelos Gestores Executivos e validada pelos Diretores. Serão identificados os *gaps* de sucessão para os cargos de Gestor Operacional, Gestor Executivo e Diretor.

Quadro 1: Matriz e Potencial



**Fonte:** Dados fornecidos pela entrevistada (2015).

Utilizando do mapa sucessório, a empresa, se baseia no conceito de Dutra (2004), o mapa sucessório é um exercício para verificar quais são as pessoas em condições para assumir atribuições e responsabilidades em outro nível de complexidade, para analisar a capacidade da empresa de desenvolver pessoas para assumir posições mais exigentes na organização. O mapa sucessório deve ser idealmente, um processo colegiado envolvendo os responsáveis pelas posições sobre as quais se irá discutir a sucessão. Este é composto de seis etapas que são: avaliação de desempenho; indicação inicial de sucessores; comitês de sucessão; indicação de sucessor e validação do mapa sucessório; plano individual de desenvolvimento e recomendação do mapa sucessório.

Portanto, constata-se que as razões que levam as empresas optarem pelo planejamento sucessório é a retenção dos talentos e possibilidade de uma visão holística das posições e pessoas críticas na organização.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada buscou apresentar uma análise sobre o planejamento de sucessão em uma empresa não familiar, através de um estudo de caso no setor energético.

O planejamento de sucessão está relacionado à gestão pessoas da organização que visa em 2020 ter 100% de sucessores para posições estratégicas, crescimento dos colaboradores, reputação positiva de executivos para os acionistas, desenvolvimento de gestores com a visão do todo.

Destaca-se que para participar do planejamento sucessório os indivíduos devem ter as seguintes competências: ser estratégico, dinamizador, agente de mudança, inspirador, líder, superar metas e competências requeridas para o cargo.

Os benefícios e ganhos de mercado que o planejamento de sucessão traz às empresas é identificar o potencial de liderança para garantir a próxima geração de liderança, maturidade organizacional, motivação e desenvolvimento de equipes, contribuindo assim com reposição de vagas estratégicas com mais facilidade.

Diante disso, conclui-se que o planejamento de sucessão de líderes influencia diretamente nos objetivos da organização e na empresa estudada é realizado a partir da identificação de possíveis sucessores, que devem possuir as características requeridas para os altos cargos, características essas definidas através da matriz e potencial, após identificações os possíveis sucessores, estes começam a participar do processo sucessório que se dar através do mapa sucessório. A partir desta análise entende-se que o planejamento sucessório é uma questão estratégica, a compreensão e o uso adequado das técnicas existentes para oferecer suporte à sucessão trazendo vantagens e um diferencial competitivo, principalmente por valorizar os próprios funcionários desenvolvendo-os para cargos de liderança.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A.J; LEHFELD, N.A. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGAMINI, C.W; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CERVO, A.L; BERVIAN P.A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUTRA, J.S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

GRAMMS, L.C.; LOTZ, E.G. **Gestão de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KNECHTEL, Maria do Carmo. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

RIBEIRO, Helena. **Plano de sucessão organizacional**. Disponível em [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Plano-De-Sucessao-Organizacional&idc\\_cad=sc6ic9syi](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Plano-De-Sucessao-Organizacional&idc_cad=sc6ic9syi). Acesso em 21 abr. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROMERO, S.M.T; SILVA, S.F.C; KOPS, L.M. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SILVA, Vanderlei. **Plano de carreira ou plano de sucessão**. Disponível em <http://www.promerito.com.br/artigos/artigo5.html>. Acesso em 18 mar. 2015.

**Relatório anual 2014**. Disponível em [http://www.edp.com.br/conheca-edp/relatorios/Documents/RS-EDP\\_2014-09062015.pdf](http://www.edp.com.br/conheca-edp/relatorios/Documents/RS-EDP_2014-09062015.pdf). Acesso em 27 out.2015.

## **ANEXOS / APÊNDICES**

### **APÊNDICE A: Entrevista aplicada a gestora de Gestão de Pessoas**

#### **PESQUISA ACADÊMICA: PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO LÍDERES EM UMA EMPRESA NÃO FAMILIAR**

Prezados,

Esta é uma pesquisa realizada pela aluna THAÍS NUNES do curso de Administração, da Faculdade Estácio Vitória-ES, para a realização do seu trabalho de conclusão de curso, com o objetivo de investigar o processo sucessório de empresas não familiares.

Data: 26/10/2015

Início: 08:00 Término: 09:00

- 1) A nova gestão de pessoas se baseia em alguns aspectos onde as pessoas são vistas como impulsionadoras e parceiras da organização. A organização se baseia neste conceito de pessoas como impulsionadoras e parceiras da organização?
  
- 2) Os objetivos da gestão de pessoas são variados, ela deve contribuir para a eficácia organizacional. Quais são os objetivos da gestão de pessoas da organização? Esses objetivos contribuem para realizar sua missão e proporcionar competitividade?
  
- 3) O desenvolvimento de pessoas está relacionado com o de suas carreiras. A organização trabalha com o processo de desenvolvimento de pessoas e suas carreiras?

- 4) Existem algumas ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de carreiras, dentre elas avaliação de desempenho e planejamento de sucessão. Qual das duas ferramentas é utilizada pela organização?
- 5) Acredita que o planejamento de sucessão, proporciona crescimento competitivo e estratégico, com foco na continuidade da organização?
- 6) A liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas. Acredita que a capacidade de liderança é atribuída por meio de alto cargo?
- 7) Acredita que liderar é influenciar e conduzir pessoas na busca por resultados desejados pela organização?
- 8) Como ocorre o planejamento de sucessão na empresa?
- 9) De que maneira ocorre o planejamento sucessório em empresas não familiares? Quais são as razões que levam as empresas a optarem pelo plano de sucessão?
- 10) Quais benefícios e ganhos de mercado o planejamento de sucessão traz à empresa estudada?
- 11) Quais as ações e práticas de gestão referentes à estruturação e implementação do planejamento sucessório de líderes na organização?
- 12) Quais são as competências necessárias para o desenvolvimento de líderes de acordo com o processo sucessório?