

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
CURSO DE MBA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**UM ESTUDO SOBRE O PLANO DE SUCESSÃO EM UMA  
EMPRESA MULTINACIONAL**

ALINE MENEZES ARAUJO

**Porto Alegre**

**2015**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
CURSO DE MBA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ALINE MENEZES ARAUJO

**UM ESTUDO SOBRE O PLANO DE SUCESSÃO EM UMA  
EMPRESA MULTINACIONAL**

**Porto Alegre**

**2015**

ALINE MENEZES ARAUJO

**UM ESTUDO SOBRE O PLANO DE SUCESSÃO EM UMA  
EMPRESA MULTINACIONAL**

Monografia apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de MBA em Gestão de  
Recursos Humanos, na Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos.

Professora orientadora: Ana Cláudia  
Bilhão Gomes

Porto Alegre

2015

## RESUMO

Esta pesquisa foi realizada na empresa Braskem, na cidade de Triunfo/RS tendo como objetivo analisar o programa sucessão. Justifica-se esse trabalho devido à constante preocupação das empresas sobre sucessão de líderes e suas implicações na gestão de organizações. O plano de sucessão faz parte deste contexto e pode refletir, de forma positiva ou não, nos processos de gestão e nas relações de trabalho. Utilizando-se o questionário e a avaliação de documentos como técnicas de coleta de dados para avaliar o programa de sucessão. Após a coleta e análise de dados, verificou-se que, no contexto da organização pesquisada, há um processo bem estruturado de planejamento de sucessores que contribui para o desenvolvimento e carreira dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Desenvolvimento de Pessoas. Postos-chave. Liderança.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Integração: avaliação de desempenho, planejamento e desenvolvimento

Figura 2 – Planejamento de sucessão e substituição

Figura 3 – Composição dos Cargos

Figura 4 – Idade dos Respondentes

Figura 5 – Tempo de Empresa dos Respondentes

Figura 6 – Grau de Escolaridade dos Respondentes

Figura 7 – Distribuição por Setor dos Respondentes

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 TEMA DE PESQUISA E QUESTÃO PROBLEMA .....	10
1.2 DELIMITAÇÃO .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	12
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>13</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	13
<b>2.1.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos</b> .....	14
2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	16
2.3 LIDERANÇA .....	17
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	18
2.5 PLANO DE SUCESSÃO .....	19
<b>2.5.1 Avaliação de Desempenho</b> .....	25
<b>2.5.2 Análise de Potencial</b> .....	26
<b>2.5.3 Avaliação de Capacitação Profissional</b> .....	27
<b>2.5.4 Histórico dos Empregados</b> .....	28
<b>2.5.5 Plano de Carreira</b> .....	29
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	30
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	31
3.3 ANÁLISE DE DADOS .....	32
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	33
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1 APRESENTAÇÃO GERAL DO CONTEXTO DE PESQUISA .....	34
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA .....	40
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DE PESQUISA .....	44
<b>3.4.3 Perfil do Líder dos Cargos-Chaves à Sucessão</b> .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As definições estratégicas incluem a discussão do processo sucessório. Segundo Pontes (2002), um plano de sucessão é a extrapolação da situação presente, para uma situação futura. De acordo com Dutra (2000), a questão sucessória na empresa moderna é cada vez mais objeto de atenção.

A inserção do processo sucessório no planejamento da empresa é essencial para que o negócio cresça e sobreviva por várias gerações. Esse processo deve possibilitar o fortalecimento da empresa em relação ao futuro, incluindo questões de identidade estratégica, como seus valores, missão, visão e objetivos a serem perseguidos, até a identificação de uma nova liderança para administrar a empresa. Dentre os principais argumentos a favor do planejamento se encontram: aumento das opções e da capacidade de resposta diante de mudanças do ambiente, acréscimo de informação e de conhecimento, otimização da capacidade da empresa de entender o funcionamento do negócio e, conseqüentemente, aumentar a eficiência de sua gestão (WARD, 2006).

O planejamento do processo sucessório também vai ao encontro da necessidade de oportunizar a mudança, aumentando o potencial da capacidade de se alcançar objetivos, uma vez que ocorre uma programação de ações e metas e serem perseguidas. (LEONE, 2005).

Como a questão sucessória tem sido o objeto de discussão, pela importância que representa para organização, o objetivo do presente estudo foi avaliar as práticas de sucessão para funções gerenciais da empresa.

O primeiro capítulo apresenta o tema de pesquisa, delimitação e a questão problema a ser respondida com a conclusão da pesquisa. Em continuidade o capítulo aborda o objetivo geral e os objetivos específicos dando direção a pesquisa do presente trabalho. Além disso, contempla a justificativa da escolha do tema.

O segundo capítulo trata da revisão da literatura e contempla os temas e conceitos que facilitam o entendimento da importância e necessidade de um plano de sucessão. Neste capítulo são abordados alguns conceitos sobre Desenvolvimento de Pessoas, Gestão de Pessoas, Liderança e Plano de Sucessão, onde são desenvolvidos os elementos essenciais que permitem a análise do plano de sucessão.

O terceiro capítulo trata da metodologia de pesquisa, a definição do tipo de pesquisa e o método utilizado. Além disso, apresenta como os dados foram apresentados, o perfil dos participantes da pesquisa, as técnicas utilizadas para a análise de dados e possíveis limitações.

O quarto capítulo apresenta a análise de resultados, o perfil dos gestores que participaram do questionário sobre o plano de sucessão e os postos-chaves à sucessão da organização.

Por fim, o capítulo cinco traz as conclusões do estudo, descrevendo as limitações da pesquisa, alternativas para pesquisas futuras e considerações finais.

## 1.1 TEMA DE PESQUISA E QUESTÃO PROBLEMA

Para os gestores das grandes empresas desenvolverem sucessores não é uma missão fácil, pois é preciso ter pessoas talentosas e preparadas tecnicamente para assumir esta posição. Isso leva tempo, investimento, dedicação e não acontece do dia para noite. Além disso, é um processo estruturado e contínuo de renovação e preparação das equipes, através da utilização de ferramentas de avaliação de potencial e desempenho.

O plano de sucessão visa o futuro da organização, para isso cada cargo na empresa deveria ser ocupado por um profissional que tivesse talento e competência, mesmo que em potencial, para se sair bem na execução das tarefas e responsabilidades do cargo, independentemente da sua área de origem. Para isso, a empresa precisa definir o perfil dos cargos, que pode ser feita através de uma metodologia aplicável à cultura e tipo de negócio da empresa. Com o perfil do cargo definido, fica mais fácil encontrar o profissional com o perfil adequado ao que a empresa deseja. Além disso, a empresa pode oferecer oportunidades (cursos e treinamentos) para pessoas que estejam interessadas e tenham potencial para se desenvolver em determinada disciplina ou área de atuação. Do contrário, a falta de preparação pode vir a trazer o insucesso da organização e colocar fim há anos e anos de trabalho.

Em um momento de instabilidade, somente uma estratégia de sucessão bem estabelecida permite a localização da pessoa adequada para a função. Afinal, o escolhido precisa estar alinhado à cultura da empresa. O líder pode ser substituído por uma pessoa melhor ou pior, mas igual a ele não haverá.

A ausência de profissionais preparados para assumir posições estratégicas na empresa gera diminuição da velocidade na condução da gestão e perda de competitividade. Portanto, um plano de sucessão é fundamental para a sustentação e continuidade do negócio.

Na Braskem o planejamento de sucessão existe desde 2009, dois anos após a compra do grupo Ipiranga verificou-se a necessidade de investir na formação de líderes e planejar o futuro da organização com mais segurança. Para isto foi necessário iniciar o mapeamento dos cargos de liderança da empresa e verificar a necessidade de cada área em preparar um sucessor. Porém,



da fase inicial (março/2009) até a fase de implementação (julho/2012) do programa e mapeamento dos cargos ocorreram muitas mudanças na empresa o que tornou o processo lento e difícil. Por fim, até o momento não houve nenhuma pesquisa investigando o processo de condução e planejamento de sucessão da empresa.

Atualmente, o planejamento da sucessão é motivado pelo permanente aprimoramento da governança da Braskem sempre com transparência e respeito aos *stakeholders*. Seu objetivo é que a empresa continue inovadora, competitiva e na plenitude do seu potencial. Além disso, assegura o crescimento e perpetuidade da organização através da formação e criação de oportunidades para integrantes com alto desempenho e potencial de liderança. Assim, faz parte do planejamento estratégico da empresa formar sucessores.

A empresa define o planejamento de sucessão como um processo onde são avaliados os programas chaves da empresa e os integrantes com potencial para preencherem estes programas num horizonte de cinco anos e tem como resultado um Plano de Sucessão. Os programas chaves são definidos de acordo com a importância para o crescimento da empresa e os candidatos são definidos de acordo com o processo de Revisão de Pessoas. O Plano de Sucessão determina o Plano de Desenvolvimento Individual dos integrantes para garantir o desenvolvimento dos mesmos e as estratégias necessárias para preencher o banco de candidatos deficitários para garantir a sustentabilidade da empresa.

Enfim, a sucessão não é um problema que se resolva rapidamente, é processo lento e, às vezes de vários anos, até que a nova geração esteja preparada para gerir a empresa. As organizações necessitam estar preparadas para lidar com a transição de suas lideranças e formar sucessores capazes de superar o antecedente, com experiência e desenvolvimento de competências. Do contrário, podem-se correr riscos em buscar pessoas externas para assumir um cargo estratégico na empresa. Assim, a questão em estudo é a seguinte: **Qual a percepção dos gestores sobre a condução do programa de sucessão na Braskem UNIB-RS?**

## 1.2 DELIMITAÇÃO

A Braskem é administrada por gestores que possuem grande preocupação com o desenvolvimento das pessoas e a capacitação de sucessores, para que, esses estejam preparados para futuramente assumir posições estratégicas na empresa. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa com os gestores da empresa, visando analisar o programa de sucessão na Braskem UNIB-RS.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o programa de sucessão na Braskem UNIB-RS a partir da percepção dos gestores da organização.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever como funciona o programa de sucessão na Braskem UNIB-RS;
- Identificar os pilares da cultura organizacional importantes para o desenvolvimento dos sucessores;
- Verificar a percepção dos gestores da organização estudada quanto ao programa de sucessão.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando o presente cenário empresarial e a concorrência do mercado de trabalho, além da busca constante da competitividade de mercado, o desenvolvimento da estratégia do negócio, se faz necessário cada vez mais a integração das pessoas para que através de suas habilidades e competências levem a empresa a alcançar seus objetivos.

Neste cenário, as empresas se preocupam em ter profissionais versáteis em seus quadros, com habilidades e competências para adaptarem-se mais facilmente a cultura da organização e aprender os seus processos.

Administrar a sucessão em uma empresa é fundamental para sustentação e continuidade do negócio. Assim, este trabalho visa analisar um programa de sucessão, seu conjunto de práticas, os seus postos-chaves, ferramentas de avaliação e capacitação profissional para a escolha dos candidatos, e evitando o perigo da descontinuidade gerencial em alguns cargos da empresa.

Através do Plano de Sucessão, a empresa estará oferecendo oportunidades para as pessoas crescerem e desenvolverem os seus talentos. Cada colaborador poderá dedicar-se a carreira de seu interesse e buscar os requisitos para crescer na organização. Além disso,

espera-se da relação líder e liderado muita confiança e clareza para desenvolver o profissional de talento e atingir as expectativas de ambos.

A maioria dos trabalhos acadêmicos aborda a questão da sucessão em empresas familiares, mas a sucessão em grandes empresas já é mais difícil de encontrar publicações. A contribuição acadêmica sobre sucessão ainda é incipiente, principalmente no Brasil. Portanto, o presente trabalho colabora para os estudos acadêmicos e para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Assim também percebe-se que o assunto abordado neste trabalho, é muito importante para o crescimento e aprendizado da pesquisadora, a fim de facilitar o entendimento do assunto e colaborar com a empresa na disseminação do conhecimento.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo contempla a fundamentação teórica, identificando-se os diversos enfoques no campo organizacional em relação à Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Liderança, Cultura Organizacional e Plano de Sucessão.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas deve ser a preocupação central de toda diretoria executiva de qualquer organização, pois ela envolve todos os setores operacionais das empresas em que existam subordinados e um cargo de chefia. Os gestores de outras áreas operacionais devem possuir, além de habilidades e competências relativas ao seu cargo, conhecimento e habilidades em gestão de pessoas, visto que é o ativo responsável pela execução do trabalho no setor.

Conforme afirma Gil (2008, p.17),

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Segundo ele, a expressão Gestão de Pessoas visa substituir a Administração de Recursos Humanos, que é uma das expressões mais utilizadas para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações, sendo que essa nomenclatura se torna muito limitada, dando uma visão apenas com se as pessoas fossem recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos a Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros [...].

Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo o processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

Hoje vários colaboradores são vistos como seres inteligentes e proativos, recursos vivos da organização, coordenando outros recursos da empresa, levando suas técnicas, conhecimento, habilidades, atitude e experiência para seus cargos e conseqüentemente para a organização.

A gestão de pessoas há muito tempo atrás, não tinha muita importância, se envolvia apenas com a parte burocrática da empresa, com folha de pagamento, admissão e demissão e outros. Atualmente, abrange extenso leque de atividades, como recrutamento e seleção de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outras, todas elas intensamente relacionadas entre si. A partir dessa mudança as empresas foram percebendo a importância das pessoas para o sucesso do negócio.

Para Milkovich e Bourdeau (2006), a administração de recursos humanos é essencial. Assim como precisam possuir instalações físicas e equipamentos para o fluxo da organização, as pessoas são particularmente importantes. Requer que as decisões estejam integradas em diferentes aspectos e que desenvolvam as relações de trabalho, como por exemplo: selecionando pessoas que saibam trabalhar em equipe, treinando suas habilidades de comunicação, assim com trabalhos em grupo e tarefas específicas, recompensando mais pelo resultado em equipe do que individual e oferecendo apoio para melhorar seu desempenho. Essas decisões em conjunto formam o sucesso da equipe e da organização.

### **2.1.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A Gestão de Pessoas é vista hoje como a parceira estratégica para que a empresa venha a atingir os resultados desejados. As pessoas em todos os níveis da organização são considerados parceiros que conduzem o negócio, esse é o grande diferencial, a vantagem competitiva através de pessoas.

Segundo Ivancevich (2008) a gestão estratégica de RH em uma empresa consiste no padrão ou plano que integra os principais objetivos, as políticas e os procedimentos, formando

uma unidade coerente. Uma estratégia de gestão de RH bem formulada ajuda a agregar e alocar os recursos da empresa em uma entidade única, com base nos pontos fortes e fracos internos, nas mudanças ambientais e nas ações antecipadas da concorrência.

Na concepção de Ulrich (2000), a área de Recursos Humanos é agora mais importante de que nunca. Hoje as organizações se deparam com cinco grandes desafios: a globalização, lucratividade por meio de crescimento, tecnologia, capital intelectual e mudança e mais mudança. As empresas necessitam desenvolver novas capacidades para enfrentar esses novos desafios e é a oportunidade que os profissionais do RH têm para desempenhar seu papel de parceiro estratégico. Os funcionários serão a arma de fazer acontecer, através de capacidades organizacionais, como agilidade, rapidez, aprendizagem, reação e competência, assim as empresas serão capazes de transformar estratégia em ação rapidamente.

Comenta ainda Ulrich (2000), que os profissionais de RH devem estar atentos aos sistemas de pagamento oferecidos aos colaboradores, para que venham a ter uma postura de modo coerente com a estratégia. Os programas de treinamento e desenvolvimento devem proporcionar habilidades para a realização da estratégia e sistemas de gerenciamento, tais com estruturar equipe e processos de tomadas de decisão.

Os profissionais de RH, estando sempre em contato com os colaboradores, através de pesquisa entre os funcionários, de programas de treinamentos, entrevistas de emprego, entrevistas de desligamento da empresa, buscam as impressões e percepções que cada um tem a respeito da estratégia da organização, levando então aos níveis hierárquicos mais elevados, para adequar a comunicação ideal junto aos colaboradores. Além de serem capazes de aproximar os gerentes para discussões sobre os objetivos, valores, visão e ajustes em relação às atividades da empresa, para efetivamente desempenhar seu papel de parceiro estratégico.

A Gestão de Pessoas deve saber encontrar e manter as pessoas para realizar as tarefas estabelecidas pela organização de maneira a alcançar a eficácia. Entende-se como administração estratégica de Recursos Humanos a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais de empresa e da qualidade dos talentos que a compõem [...]. (MARRAS, 2002, p.253).

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), os profissionais de RH têm-se mostrados grandes parceiros de negócios e agentes de mudança, sendo exigido conhecimentos nas práticas específicas de RH além de profundo conhecimento do negócio da organização. Os parceiros de negócios fazem a identificação das modificações das pessoas e a busca dos resultados em que a empresa quer chegar e os agentes de mudanças auxiliam nas

transformações, possuem habilidades como liderança, relações interpessoais e resolução de conflitos.

Santos (2001) observa que no estágio de especialização funcional, a gestão de pessoas deve-se ocupar a atender diversas operações da organização, deixando para a alta administração os problemas críticos relacionadas à gestão de negócios. Hoje a área de RH tem a participação ativa nas decisões da organização ao lado de outras áreas, passando estas a abranger objetivos de RH em seus planos estratégicos e nas tomadas de decisão, reunindo esforços para responder ao ambiente competitivo e se posicionar estrategicamente no futuro.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As grandes organizações mundiais têm se voltado com bons olhos para a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas e Equipes, utilizando processos gerenciais relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas, que tratam tanto do sistema de trabalho, da estrutura de cargos, da forma de seleção e contratação quanto da promoção da qualidade de vida das pessoas internas e externas ao ambiente de trabalho.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações, visando a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes. Procurar definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados. O treinamento visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais, preparando o profissional para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando mantê-lo atualizado com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Segundo Lima e Teixeira (2000), a base de construção de um modelo de gestão eficaz reside no desenvolvimento de competências gerenciais básicas sobre a compreensão do processo de mudança e à capacidade de planejar ações que respondam às necessidades

oriundas dos inputs recebidos do contexto. Essa capacidade irá gerar o efeito esperado se for combinada com a capacidade de traduzir as possíveis alternativas em planos de ações exequíveis.

Segundo Peter Senge (2004, p. 32),

A organização que aprende é aquela que cultiva o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis, criando as condições de adaptação contínua às mudanças, valendo-se de cinco processos fundamentais da aprendizagem, tais como: modelos mentais, domínio ou maestria pessoal, modos de pensamento sistêmico, visão compartilhada e aprendizagem em equipe [...].

Desta forma, desenvolver pessoas não é apenas desenvolver novas habilidades; é o desenvolvimento da capacidade e da vontade de se adaptar. Em função disto, as empresas que ativamente procuram desenvolver seu pessoal sobrevivem e prosperam. As que não o fazem, normalmente são as primeiras a se dar mal.

### 2.3 LIDERANÇA

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), liderança é um pro social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. Esse processo de liderança não acontece apenas no trabalho, pode acontecer em diversas situações como: na escola, na política, no esporte, na família, entre outros, o qual pode-se concluir que qualquer pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, e colocando desta forma, qualquer pessoa é em potencial um líder. Ressalta ainda, que atualmente o líder é acima de tudo um incentivador de talentos, buscando formar equipes com competências que garanta o resultado no mercado competitivo.

Existem múltiplas definições de lideranças, para Peter Drucker (2001) liderança é um relacionamento de influência de pensamentos, crenças e comportamentos. É um relacionamento de visão, valores e responsabilidades compartilhados. Liderança não é um cargo.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Os gerentes são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. O fracasso de um ou mais gerentes pode ocasionar o fracasso de uma organização, por isso busca-se a excelência gerencial para ter como consequência a excelência empresarial. As

principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em um atributo principal: a liderança. A liderança é necessária em todos os tipos de organizações.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

As definições de Cultura Organizacional compartilham de conceitos comuns e sintetizam a importância dos valores e crenças compartilhados e seus efeitos sobre o comportamento. É a Cultura Organizacional que mantém unida a organização, por expressar os valores e ideais sociais que os membros da organização compartilham, manifestados em elementos simbólicos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem diferenciada e própria.

É de suma importância ter conhecimento da cultura existente nas empresas para que seja possível entender o processo das mudanças e o impacto nos colaboradores dentro da organização. Assim como os indivíduos de um país são dotados de uma cultura diversificada, as organizações também possuem culturas diferentes uma das outras, até mesmo porque cada colaborador possui personalidade, valores e crenças variadas.

É importante salientar que as organizações, muitas vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares. Isto se deve a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a sub-cultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Como se percebe, para analisar e intervir em uma organização se faz necessário englobar todos os componentes organizacionais e ter uma atenção especial aos chamados “sintomas culturais” tais como: o perfil dos líderes e clientes internos, os ritos e símbolos presentes nas relações, os tipos de comunicação adotados, a filosofia que guia a política de gestão, o clima organizacional, a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais de seus componentes, enfim inúmeros fatores significativos para a visualização da cultura organizacional.

Toda organização, por mais simples que seja, possui uma cultura própria, onde manifesta em muitas variáveis seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos.

O contrário ocorre quando alguns tipos de cultura prejudicam o desempenho da organização, que num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, aberto às mudanças internas e externas, fornece suporte para as organizações terem determinações estratégicas.



Sem a definição de valores, conscientização de crenças e princípios, as organizações se tornam frágeis às resoluções de problemas. É necessário, portanto, a participação e comprometimento das pessoas para se obter uma cultura transparente e aberta.

## 2.5 PLANO DE SUCESSÃO

O estudo da sucessão para cargos gerenciais apresenta-se com alternativa estratégica com relação ao plano de sucessão. Segundo Pontes (2005), um plano de sucessão é a extrapolação de uma situação presente para uma situação futura. Para a elaboração de um plano de sucessão, é necessário que os cargos estejam bem organizados em carreiras. O objetivo de um plano de sucessão é analisar os possíveis substitutos das vagas futuras, levando-se em conta prováveis candidatos internos.

Para Popoff (1997), o planejamento sucessório desempenha papel fundamental na capacidade de uma empresa implantar suas estratégias de longo prazo e alcançar resultados duradouros. A boa administração não acontece por acaso, e o planejamento sucessório é fundamental para a sua continuidade.

Conforme este autor, a seguir são apresentadas razões importantes para se implantar o planejamento sucessório para a cúpula da empresa:

- CEOs (*Chief Executive Officer*) que permanecem no cargo por muito tempo e abafam os sucessores ou rivais potenciais;
- diretorias divididas – e às vezes com excesso de membros – e frequentemente fora de sintonia com os interesses dos acionistas;
- lutas internas por poder, que levam ao desperdício e talentos quando finalmente se escolhe um CEO;
- prejuízo para o acionista, uma vez que uma procura demasiadamente pública de dirigente dificulta as operações da empresa e tira a confiança dos funcionários e do público.

Segundo Popoff (1997), excelentes empresas atraíram publicidade negativa pela forma de conduzir a sucessão de seus executivos – chegando até a abalar a fé de seus investidores. O problema não precisa necessariamente estar no CEO, podendo estar em algum diretor individualmente, acionista mais mobilizado ou nos herdeiros. Em primeiro lugar, deve-se reconhecer a importância da sucessão, pois se os CEOs não o fizerem, as diretorias e os

investidores o farão. Em segundo lugar, precisa-se superar a tendência de procurar um remédio único oriundo da sabedoria convencional.

Para este autor, entre as tarefas-chave tratadas pelos conselhos, a sucessão, devido a sua relativa raridade, é a mais negligenciada. O segredo é tornar o planejamento sucessório através do desenvolvimento de pessoas um valor central da cultura corporativa, pois ao se proceder assim, não só se estabelece um processo de planejamento sucessório para todos os níveis hierárquicos, inclusive a presidência, mas também se assegura uma oferta contínua de candidatos qualificados. A estratégia de sucessão na maioria das empresas deve abranger seis transições:

- de um evento anual para um processo contínuo;
- de uma estratégia de substituição de curto prazo para um estratégia de desenvolvimento e retenção de pessoas de longo prazo;
- de uma ênfase em “quem temos” para um ênfase em “o que necessitamos”;
- de bloqueio de cargos para a rotatividade apropriada nos cargos-chave;
- de uma força de referência insuficiente para um conjunto de talentos disponíveis;
- de uma avaliação subjetiva para uma ênfase em resultados e mensurações.

De acordo com Lucena (1999) o cargo-chave está relacionado à qualidade e ao impacto da contribuição esperada dos ocupantes desses cargos, vinculada diretamente às expectativas do negócio e aos resultados esperados, para o sucesso da empresa. É importante enfatizar que estas posições estão localizadas, não somente na cúpula da estrutura organizacional, mas em qualquer nível desta estrutura.

Segundo Lucena (1999) todo cargo, que se enquadra em uma ou mais das características a enumeradas a seguir, deve ser identificado como um cargo chave. Além disso, a identificação de cargos-chaves está relacionada com o ambiente interno e com o mercado de trabalho.

1. O cargo não pode ficar vago, sob pena de provocar a descontinuidade do trabalho e prejudicar os resultados esperados.
2. A capacitação profissional para o seu desempenho é fundamental, não podendo ser improvisada, pois erros e/ou omissões não são tolerados, pelas consequências que podem advir, uma vez que o reparo desses erros não elimina suas consequências. Apenas evitará erros futuros.
3. A capacitação profissional exigida pelo cargo é de natureza criativa e inovadora, requerendo competências para enfrentar desafios e riscos de caráter empresarial,

científico ou técnico. Geralmente esta competência consolida-se após um período razoável de desenvolvimento e experiência comprovada.

4. Não há disponibilidade no mercado dos profissionais que preencham os requisitos de capacitação profissional necessários para o cargo. Há escassez no mercado e alto grau de competitividade entre as empresas que precisam destes profissionais.

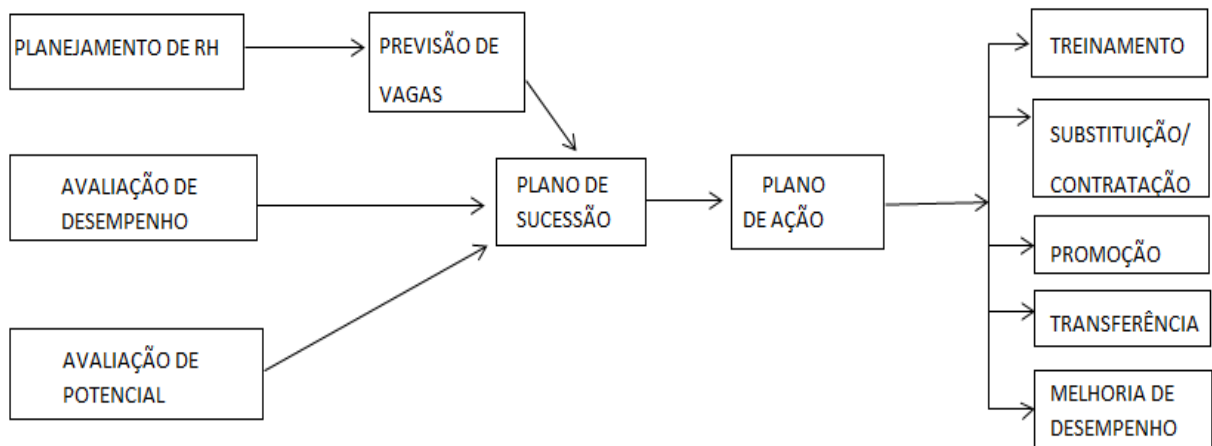
5. O cargo é exclusivo da empresa, caracterizado por especialização decorrente da tecnologia utilizada pela empresa. Portanto, a capacitação profissional somente se desenvolverá na própria empresa.

Segundo Popoff (1997), as empresas precisam criar um ambiente de “pensamento contínuo” em sucessão, em vez de um “planejamento anual”. Pode se conseguir isso se dedicando maior atenção a: reuniões mais frequentes da alta gerência em vez de revisões anuais ou semestrais; mais tempo ao acompanhamento nas reuniões de *staff* normais; ênfase nos assuntos que envolvam pessoas e sucessão no planejamento de negócios; incorporação dos objetivos de sucessão na avaliação e gerenciamento de desempenho (por exemplo, cada diretor deve estar criando no mínimo um sucessor com seu substituto potencial).

Conforme Pontes (2005), o objetivo de um plano de sucessão é analisar os possíveis substitutos das vagas futuras, levando em conta prováveis candidatos internos, normalmente prevendo-se um número de dois candidatos em potencial para cada vaga. Essa análise dos possíveis candidatos advém de um inventário dos recursos humanos internos, ou seja, da avaliação do potencial e do desempenho, quando utilizado método individual. O inventário tem por objetivo catalogar as habilidades, as aptidões, a capacidade e o desempenho de cada empregado.

A Figura 1, de acordo com Pontes (2005), demonstra a integração entre a avaliação de desempenho, planejamento e desenvolvimento. Os programas servirão de base para o estabelecimento dos objetivos individuais, o levantamento das necessidades de treinamento, a melhoria de desempenho. A elaboração do plano de sucessão proporcionará com melhores resultados, um amplo programa de desenvolvimento das pessoas para o futuro processo sucessório.

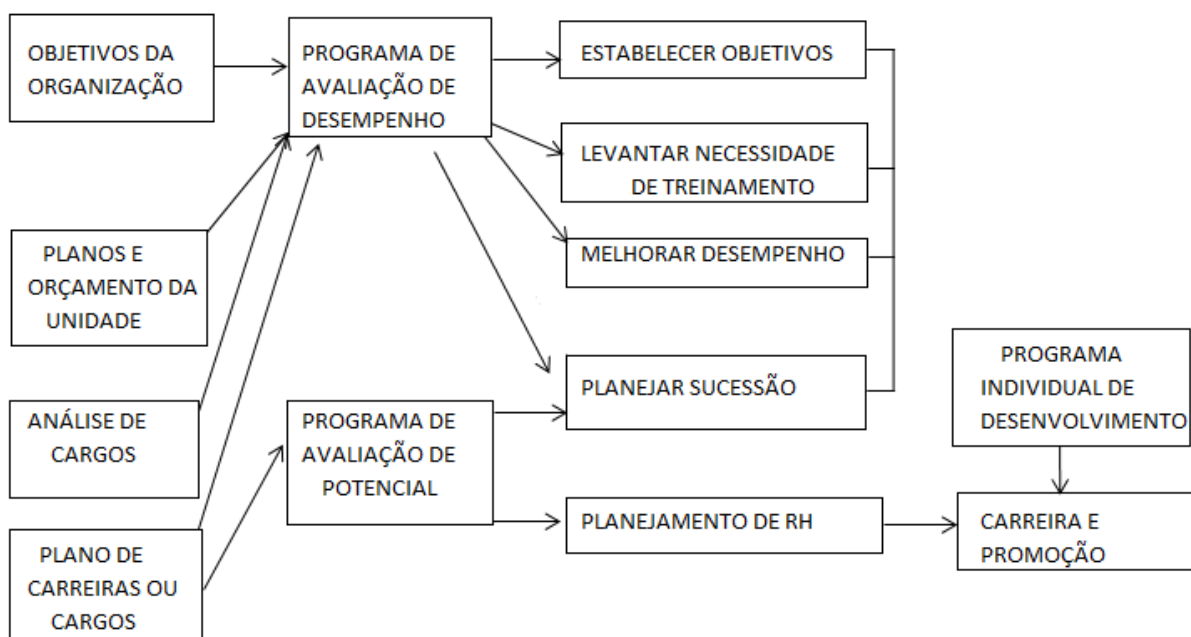
Figura 1 – Integração: avaliação de desempenho, planejamento e desenvolvimento



Fonte: Pontes (2005).

Para Pontes (2005), definindo-se os objetivos globais da organização e os objetivos das Unidades, conforme demonstrado na Figura 2, o programa inicia-se pelas previsões de posições (futuros cargos vagos) para os próximos anos. O ideal seria que as previsões fossem feitas para cinco anos; no entanto, dentro da realidade brasileira, essa tarefa é difícil em virtude das constantes mudanças da política econômica, o que leva a proposição de previsões para três anos. As previsões das vagas, ou seja, as estimativas de demandas futuras de necessidade de pessoal são elaboradas pelos líderes, baseados em seus planos e orçamentos e prováveis deslocamentos de pessoal, como promoções e aposentadorias.

Figura 2 – Planejamento de sucessão e substituição



Fonte: Pontes (2005).

Conforme Milkovich e Boudreau (2006), o planejamento de substituição requer que a cúpula da empresa reveja periodicamente seus altos executivos e aqueles de escalão imediatamente inferior para indicar dois ou três nomes para cada vaga potencial. O planejamento de sucessão vai, além disso, tentando antecipar as mudanças dos requisitos das futuras posições da alta administração, bem como de suas necessidades de desenvolvimento, e não apenas a adequação dos executivos de escalão mais baixo às exigências dos novos papéis funcionais. Assim, o planejamento de substituição identifica, não apenas os melhores candidatos, mas também aqueles que precisam de certo investimento e aqueles sem probabilidade de crescimento futuro. Em princípio, um sistema desses poderia ajudar a evitar o fracasso na preparação da sucessão do alto escalão da empresa, ele poderia também trazer à luz nomes que não seriam cogitados naturalmente pela cúpula. No entanto, muitas vezes o sistema não consegue obter esses resultados, seja porque foi muito subjetivo, não fez os ajustes nas mudanças dos papéis funcionais, não deixou claro que alguns candidatos estavam na linha de mira de várias posições simultaneamente, não considerou as necessidades de mobilidade lateral ou de processos de desenvolvimento, não considerou os interesses pessoais dos candidatos em relação a suas carreiras e acabou tornando-se um trabalho burocrático anual incapaz de levar a quaisquer decisões.

Para Milkovich e Boudreau (2006) a prática de sucessão torna-se importante, uma vez que irá traçar toda a cadeia de cargos estratégicos da organização, inicialmente pelas gerências intermediárias, após para os superintendentes e até mesmo para a Diretoria no caso de empresas privadas.

Popoff (1997) reconhece que as pessoas são o principal ativo da organização, sendo importante promover e recompensar os diretores voltados para elas, em vez de enfatizar a capacitação técnica em detrimento da gerencial. Se todos os diretores forem bons em gerenciar pessoas, eles podem avaliar o potencial dos detentores dos cargos-chave, elaborar planos de ação apropriados, evitar o bloqueio de cargos e gerar uma rotatividade adequada. O envolvimento da gerência de linha na criação de planos de desenvolvimento específicos para determinados indivíduos e o estabelecimento de sua responsabilidade no seu acompanhamento é vital para a criação de uma força referencial.

Lucena (1999) destaca que plano de sucessão representa um dos produtos mais expressivos do processo de Planejamento de Recursos Humanos, onde para obter o êxito organizacional, a empresa deve ter em mente a formulação dos planos de sucessão, para que tenha a competência e desempenho para atingir os objetivos da organização, além de garantir a continuidade ativa de sua missão e oferecer aos seus empregados oportunidades de

desenvolvimento profissional e de carreira. A empresa estará ainda antecipando o curto e longo prazo, suas necessidades de pessoal, evitando assim as confusões da improvisação.

Para o autor o Plano de Sucessão compreende a identificação e análise de pessoas para ocuparem posições de maior conteúdo e maiores responsabilidades, de acordo com as linhas de sucessão estabelecidas e em prazos estimados. As indicações para substituições são fundamentadas no desempenho, a capacitação profissional e no potencial, confrontados com as exigências, delimitadas pela natureza do negócio, dos objetivos, das estratégias empresariais, das características do trabalho e pelo ambiente externo.

Com este propósito, os planos de sucessão possibilitam à empresa:

- Ter uma visão atual e do futuro de seus Recursos Humanos, face às expectativas do negócio;
- Identificar as oportunidades e possibilidades para aproveitamento interno de pessoal no planejamento das necessidades futuras da empresa;
- Dimensionar as necessidades de busca de pessoal no mercado, a curto ou longo prazos;
- Definir o quadro de substituições;
- Orientar os planos de desenvolvimento para os substitutos indicados.

Lucena (1999) ressalta que esses objetivos precisam de uma análise qualitativa dos Recursos Humanos, que se apoiará em dados e informações fornecidas pelas seguintes fontes;

- Avaliação de Desempenho;
- Análise de Potencial;
- Avaliação de Capacitação Profissional;
- Histórico dos Empregados;
- Expectativas de carreira dos Empregados.

As características do negócio definem uma estrutura organizacional e a composição dos cargos e por meio desses formam perfis profissionais no qual precisa buscar ou desenvolver nas pessoas. Quanto maior for a oferta de pessoas capacitadas no mercado de trabalho, menor será a apreensão da empresa com planos de sucessão, principalmente se sua necessidade crítica não está relacionada com a mão-de-obra altamente especializada, não precisará preocupar-se em desenvolver potencial, planos de carreira, programa de treinamento, planos de sucessão e outras políticas de Recursos Humanos. No entanto, se for crítica sua necessidade, deverá conter um adequado planejamento e desenvolvimento de RH.

Segundo Dutra (2000), um plano de sucessão tem que ser seguido por empresas razoavelmente estáveis no mercado, em um mercado também estável, e composta por pessoas dispostas a abrir mão de suas expectativas individuais em favor das expectativas da empresa.

### **2.5.1 Avaliação de Desempenho**

Conforme Lucena (1999), a avaliação de desempenho é um dos processos mais utilizados na gestão de Recursos Humanos, sendo que não necessariamente a empresa tenha que ter tal processo sistematizado e regulamentado na sua aplicação e utilização dos resultados, constitui uma atividade natural exercida por cada chefia e que sempre é utilizada para justificar as decisões sobre os empregados. Na verdade, a preocupação permanente com o desempenho humano e com torná-lo mais eficaz é o ponto de atenção máxima, uma vez que a qualidade e efetividade dos resultados empresariais são consequências do desempenho. O primeiro critério para elaborar um plano de sucessão tem com base o desempenho das pessoas, pois é uma maneira de mostrar que são capazes de buscar o que se objetiva. É uma fonte de informação, que possibilita saber qual a alcance da pessoa através de seu desempenho e desta forma revelando seu potencial, uma vez que pode ser observado e mensurado.

Segundo o autor há uma conexão entre o desempenho e potencial, ou seja, quanto maior o potencial, melhor será o desempenho, exceto se houver outras variáveis que afetem a manifestação deste desempenho. As pessoas que se destacam pelo apoio positivo na realização dos objetivos de trabalho serão as selecionadas e indicadas, para posteriormente serem analisadas as possibilidades de desenvolvimento de carreira. O sistema de avaliação de desempenho é muito importante e deve possibilitar a empresa identificar as competências da organização adequadas a responderem as expectativas empresariais e colocá-las em cargos que exijam estas competências. Sobre as pessoas selecionadas será aplicada a análise de potencial, o qual será o próximo critério abordado.

Pontes (2005) escreveu que avaliação de Desempenho, é um programa amplo, que deve antes de tudo, servir como retro-informação sobre o desempenho do empregado na criação do clima de diálogo chefe-subordinado, a fim de melhorar o desempenho e servir como instrumento de desenvolvimento de carreira.

A partir dessas visões, percebe-se que a Avaliação de Desempenho possui relativa importância na gestão dos sistemas organizacionais, a ponto de se ter tornado como uma das mais importantes ferramentas de Recursos Humanos.

A avaliação de desempenho é, portanto, um meio para verificar a adequação das pessoas aos cargos, as necessidades de treinamento e a integração entre os membros de uma equipe. Ela também pode ser utilizada para rever as metas estabelecidas pela organização, que podem estar muito acima da capacidade produtiva do indivíduo.

### **2.5.2 Análise de Potencial**

De acordo com Lucena (1999), a análise de potencial é uma das etapas mais crítica do processo de Planejamento de RH. O plano de sucessão reflete a preocupação que a empresa tem em prever suas necessidades de recursos humanos, em médio e longo prazo, buscando pessoas capacitadas e com potencial, para assumirem outros cargos no futuro. É nesse momento que a empresa analisa os profissionais que fazem parte do seu quadro como recursos futuros a serem dimensionados, qualitativamente e quantitativamente, de acordo com a estratégia da empresa. Sendo o futuro incerto, cada vez mais a empresa deve estar preparada para enfrentar as aceleradas mudanças, tanto no presente como no futuro, tendo que definir medidas para garantir sua continuidade e desenvolvimento.

Considerando tantas influências sobre o comportamento humano, fica muito difícil, determinar e medir as potencialidades das pessoas e ter plena satisfação deste potencial. Quando uma pessoa é avaliada positivamente, não quer dizer que esteja preparada para assumir alguma posição dentro da empresa, pois normalmente essa avaliação de potencial é feita uma vez ao ano, o que contribui muito pouco para identificar o verdadeiro potencial das pessoas.

Lucena (1999) considera o potencial um indicador fundamental, além da satisfação pessoal e da motivação de conquistar uma carreira profissional bem sucedida. Entretanto, as empresas desconsideram esses fatos, mantendo os planos de sucessão em níveis confidenciais, permitindo a participação das pessoas em programas de desenvolvimento desconhecendo tal objetivo. Fazem isso para não criar expectativas, quando é isso que estimula os profissionais a se engajarem no processo de autodesenvolvimento.

Segundo Pontes (2005) na Avaliação de Potencial pretende-se avaliar a capacidade do trabalhador, em relação ao seu conhecimento, habilidade e atitude para verificar a possibilidade de seu crescimento profissional na empresa. Essa avaliação mapeia o potencial humano do trabalhador, fundamentando decisões para recolocação, sucessão e promoção de pessoal.



Potencial, segundo Resende e Takeshima (2000), "é o conjunto de aptidões, habilidades, conhecimentos, habilitações e competências mais específicas que as pessoas possuem, passíveis de serem desenvolvidas". Existem várias utilidades da avaliação de potencial na organização, o que justifica a utilização de modelos diferentes e específicos para cada aplicação.

Todas as observações levantadas para ser mais bem considerada precisam de um trabalho de pesquisa junto à organização, na intenção de ter um desenvolvimento da atividade de identificação a análise de potencial de forma mais adequada no processo de desenvolvimento de carreira. O próximo passo é avaliar o nível de qualificação dos profissionais através da avaliação de capacitação profissional que é o próximo assunto abordado.

### **2.5.3 Avaliação de Capacitação Profissional**

Conforme Lucena (1999) a avaliação de capacitação profissional, tem por objetivo avaliar o nível de qualificação dos empregados, tendo em vista orientar as seguintes ações:

- Selecionar candidatos, externa e internamente;
- Analisar o potencial para fins de aproveitamento interno e indicações de sucessão;
- Formular planos de desenvolvimento e programas de treinamento;
- Subsidiar a avaliação de desempenho, no que se refere à análise das causas do desempenho;
- Possibilitar a visão global e individual do nível de qualificação profissional das unidades que compõem a organização;
- Ajudar a gerência a identificar os impactos da capacitação profissional na produtividade e na qualidade dos resultados de sua área.

O instrumento utilizado para a avaliação de capacitação profissional é o Perfil Profissional que compreende o dimensionamento dos objetivos do cargo, tipo de contribuição esperada, expressa nos resultados desejados. Estes indicadores orientarão a identificação das responsabilidades, conhecimentos, qualificações, experiências, habilidades e aptidões, requeridas pelos objetivos do cargo. São, portanto, para o desempenho do ocupante do cargo.

O resultado desta avaliação mostrará com os empregados estão em relação ao nível de qualificação, se já possuem o perfil ou se precisarão apressar o desenvolvimento profissional, transcorrendo então os planos de treinamento e outras decisões sobre pessoal. Relata que a avaliação de capacitação profissional será um dos instrumentos para avaliar se os empregados

indicados para a substituição em planos de sucessão, considerando-se o perfil profissional do cargo para qual estão sendo analisados.

Lucena (1999), comenta ainda que a avaliação de capacitação profissional é muito confundida com a avaliação de desempenho, mas são dois processos distintos, aonde um busca mensurar o quanto empregado está qualificados para o cargo, enquanto o outro procura dimensionar os resultados de trabalhos apresentados em função das responsabilidades do cargo, respectivamente. O ideal seria que o empregado participasse na aplicação da avaliação de capacitação profissional, uma vez que ficaria ciente do perfil profissional e as exigências de qualificação para o desempenho de seu cargo, assim como o conhecimento sobre si mesmo, visto que o avaliador pode não estar informado de todas as habilidades, conhecimentos e aptidões contidas no perfil dos avaliados.

Explica que infelizmente os resultados de avaliação de capacitação profissional não são utilizados pelas gerências e nem pelo empregado, ficando apenas com a área de RH, onde o uso é limitado somente pelo recrutamento e seleção, nem mesmo a área de treinamento utiliza esse instrumento. Percebe-se uma distância entre a finalidade dos resultados do instrumento e sua utilização, onde os conflitos existentes entre a responsabilidades da área de RH e das Gerências distanciam cada vez mais os objetivos desse instrumento.

As preocupações gerenciais com a capacitação profissional são relevantes, por constituírem um indicador crítico a ser permanentemente avaliado, face à complexidade e às mudanças que afetam os processos de trabalho e os resultados esperados. Deste modo às gerências precisam estar ao alcance do recurso da avaliação da capacitação profissional, devem estar permanentemente preparando-se, por meio de treinamentos, para usá-lo adequadamente, quando necessário e não somente quando for do interesse do RH.

Qualquer que seja o processo de capacitação profissional, seu aspecto avaliação deve ser evidenciado, como forma de controle e melhoria do próprio processo.

#### **2.5.4 Histórico dos Empregados**

Segundo Lucena (1999), que o histórico dos empregados é um instrumento bastante usado nas empresas, tem como objetivo armazenar informações sobre a vida profissional dos empregados, tanto na empresa atual como nos empregos anteriores. Contém nesse instrumento dados tradicionais com data de nascimento, tempo de serviço, escolaridade, cursos, empregos anteriores e atividades exercidas, responsabilidades familiares, entre outros, mas devem ser solicitados dados referentes ao interesses de carreira profissional, atividades

sociais, profissionais, aspirações e planos pessoais de vida, assim como expectativa de aposentadoria.

A grande dificuldade deste instrumento é mantê-lo atualizado pelo próprio empregado, a área de RH deverá criar um plano para que ele permaneça sempre atualizado e possa ser utilizado quando necessário. As informações podem alimentar relatórios que poderão ser usados para subsidiar as decisões referentes aos planos de sucessão, transferências, remanejamentos e busca interna para cargos que ficam vagos subitamente.

Em continuidade salienta que o histórico pode ser formulado em paralelo com o plano de carreira, compondo um único documento, se isso for de interesse da empresa.

### **2.5.5 Plano de Carreira**

Para Lucena (1999), as expressões plano de carreira e plano de sucessão se confundem, sendo que Plano de Sucessão é quando há a indicação por parte da empresa, de empregados que possam ocupar no futuro, posições de maior conteúdo, de acordo com as linhas de sucessão definidas e em prazos estimados. Já o Plano de Carreira, está relacionado com os objetivos profissionais e aspirações pessoais de carreira de cada indivíduo. Mas na prática os dois se interagem, uma vez que não tem como formular planos de sucessão, sem que a empresa selecione profissionais já identificados com os cargos em termos de formação e experiência profissional.

Segundo Pontes (2002), plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa. Nele são definidas as exigências crescentes de conhecimento (desenvolvimento profissional), pois esclarece qual a condição para a permanência das pessoas que estejam preocupadas com o aumento crescente de seus conhecimentos na organização.

Outro aspecto relevante apontado por Pontes (2002), é que o plano de carreira possui uma integração indispensável com os demais programas de recursos humanos. Neste, a definição dos cargos ocorre de maneira mais genérica, permitindo maior flexibilidade na execução de tarefas por parte de seus ocupantes. Conseqüentemente o plano de carreira pode motivar mais as pessoas, pelas expectativas de crescimento profissional oferecidas e a autonomia em suas atividades.

Percebe-se que o limite da carreira será o potencial do indivíduo e as oportunidades oferecidas pela empresa, principalmente pelas rápidas mudanças que acontecem nas empresas modernas e também porque não adotam como política, a estabilidade no emprego, desta

maneira as carreiras são construídas em várias empresas ao longo do tempo. Outro fator importante para facilitar os planos de carreira é em empresas estáveis, onde as mudanças não afetam seu negócio, mas poucas se enquadram nestas condições.

As carreiras não têm vida útil muito extensa, uma vez que as empresas enfrentam constantemente mudanças, que provocam alteração no nível do negócio, de sua estrutura organizacional, do conteúdo dos cargos, dos requisitos profissionais e novas necessidades de competências, provocando inclusive extinção de vertas áreas ou tipos de trabalho. A identificação de linhas de sucessão seja técnica ou gerencial, o que representa uma forma de originar o desenvolvimento de carreira, está sujeita a alterações no decorrer dos anos, afetando as características do cargo críticos ou chave.

O Quadro 1 apresenta os conceitos de alguns para compreensão da sucessão.

Quadro 1 - Síntese dos conceitos para compreensão da sucessão

AUTOR	ELEMENTO	CONCEITO
Gil (2008)	Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais
Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)	Desenvolvimento de Pessoas	O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações, visando a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes.
Peter Drucker (2001)	Liderança	Liderança é um relacionamento de influência de pensamentos, crenças e comportamentos.
Nassar (2000)	Cultura Organizacional	Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos
Pontes (2005)	Plano de Sucessão	Plano de sucessão é a extrapolação de uma situação presente para uma situação futura. Para a elaboração de um plano de sucessão, é necessário que os cargos estejam bem organizados em carreiras.

Fonte: A autora (2014)

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o método adotado de forma a exprimir a melhor maneira de coleta de dados e contempla o delineamento da pesquisa, unidade de análise, coleta de dados, definição das dimensões e categorias.

Esta pesquisa apresenta caráter exploratório, buscando ampliar o conhecimento existente sobre o tema, através do estudo sobre as práticas de sucessão da empresa. A pesquisa classifica-se, ainda, qualitativa uma vez que não se vale de instrumentos estatísticos

no processo de análise do seu problema. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar o programa de sucessão na Braskem UNIB-RS a partir da percepção dos gestores da organização.

A Unidade de Petroquímicos Básicos, ou UNIB, responde pelas operações de petroquímicos da primeira geração, entre os quais eteno e propeno, usados na fabricação de resinas termoplásticas. Produtos aromáticos e outros intermediários químicos também fazem parte de sua área de competência. A produção de produtos na UNIB está dividida nas seguintes plantas:

- Olefinas (eteno, propeno de grau polímero e de grau químico, butadieno, isopreno e buteno);
- Aromáticos (benzeno, tolueno, para-xileno e orto-xileno).

Os produtos dessa unidade são empregados principalmente na fabricação de resinas termoplásticas por outras Unidades de Negócios da Braskem e por seus clientes. As operações da UNIB são conduzidas em instalações localizadas nos pólos petroquímicos de Camaçari (BA) e Triunfo (RS).

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2007), a coleta de dados em um estudo de caso é baseada em diversas fontes de evidências. A coleta de dados se baseou na avaliação de documentos internos da Braskem relativos aos Planos de Sucessão, caracterizando a pesquisa documental, bem como em pesquisa de campo, desenvolvida mediante questionário aos profissionais envolvidos com os planos. O questionário, diferentemente do levantamento documental, é capaz de levantar as características intencionadas quando do desenvolvimento dos Planos de Sucessão, assim como os sentimentos relativos à aplicação real que estes têm e de como são vistos pela empresa.

O objetivo da pesquisa documental foi obter a situação real e a aplicação efetiva dos Planos de Sucessão. Já o objetivo do questionário foi obter a percepção pessoal dos envolvidos quanto à ligação que há entre os planos individuais e as características que a organização busca.

Segundo Gil (2007) a pesquisa documental assemelha-se muito a pesquisa bibliográfica, a diferença essencial entre elas está na natureza das fontes; enquanto na pesquisa bibliográfica se utiliza diversa informação de diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento

analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Podem-se identificar pesquisas elaboradas baseadas em fontes documentais.

A pesquisa documental foi realizada através da análise de alguns documentos autorizados e fornecidos pela organização, como:

- Guia Planejamento de Pessoas e Sucessão;
- Guia Cadastro de Informações do Integrante;
- Livro: ODEBRECHT, Norberto. Sobreviver, Crescer e Perpetuar: Tecnologia Empresarial Odebrecht. 10ª ed. Salvador: Odebrecht, 2010.

A pesquisa exploratória foi adotada para apresentar à visão dos líderes que atuam na UNIBRS em relação ao programa de sucessão, as competências de um sucessor para os cargos de gerências e os pontos estratégicos para organização. Além disso, as ferramentas importantes para o processo de desenvolvimento de líderes que são apresentados nos documentos fornecidos pela empresa.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou recombina as evidências tendo em vista hipóteses iniciais de um estudo. A análise de dados consiste na etapa mais difícil e exigente da pesquisa qualitativa, pois as técnicas de análise apresentam uma diversidade muito grande e jamais foram definidas de maneira clara.

A análise de dados constitui na ordenação de todas as informações obtidas na etapa anterior.

Conforme Roesch (2006, p.169), “na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar”.

Para analisar os dados, foi utilizada, neste trabalho, a análise baseada no conteúdo, que visa compreender e interpretar as perspectivas da pesquisadora, bem como os fatos e acontecimento da realidade organizacional.

A análise foi realizada sobre os dados coletados por intermédio do questionário individual e da documentação disponibilizada pela empresa. Logo após ocorreu a

interpretação dos dados para análise de conteúdo das questões respondidas pelos entrevistados.

Segundo Marconi e Lakatos (2002), o questionário é um instrumento constituído de uma série de perguntas que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. Os autores explicam que é importante enviar junto com o questionário uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de se obter resposta. Essa nota explicativa tem como finalidade estabelecer um tempo hábil de resposta ao pesquisador.

Para a realização deste trabalho, foram realizados questionários por email utilizando um roteiro estruturado conforme modelo apresentado no Apêndice B. Após o envio do material foi realizado um contato telefônico para verificar uma possível dúvida ou questionamento dos participantes.

O roteiro do questionário foi elaborado pela pesquisadora com questões subsidiadas a partir do referencial teórico.

No caso da pesquisa foram aplicadas nove perguntas abertas, visando identificar o processo, constatar as dificuldades e oportunidades de melhoria. O material foi encaminhado para doze líderes da UNIBRS, sendo que oito responderam as perguntas.

No caso da pesquisa foram aplicadas perguntas abertas, que foi enviado por email para doze executivos, desses houve oito respondentes que encaminharam as respostas no período do mês de outubro de 2014, sem maiores dificuldades no entendimento das questões apresentadas. Para aplicação do questionário apresentou-se certa dificuldade para adequar a disponibilidade de horários, em função de a empresa estar se preparando para a parada geral de operação da Planta 2 da Unidade de Insumos Básicos. No entanto, observou-se que todos apresentaram boa vontade e interesse em contribuir para a consecução desta pesquisa.

A parada geral é um evento realizado para a manutenção dos equipamentos e a implantação de melhorias e inovações tecnológicas. Cerca de 3 mil pessoas estarão envolvidas na manobra.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A realização de um estudo é sempre permeada por fatores que podem influenciar os resultados favorecendo-os ou limitando-os.

A abertura da organização, a disposição dos colegas que compunham a amostra, a disponibilidade de referenciais teóricos adequados e outros fatores positivos foram cruciais para conclusão e sucesso deste estudo.

Por outro lado, o fator tempo, dentre outros, atuou como principal limitador influenciando na abrangência da pesquisa. Porém não impediu que houvesse uma amostra representativa para que o estudo de caso fosse realizado e os objetivos atingidos.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, será apresentada a análise dos resultados obtidos através da metodologia desenvolvida para esta pesquisa aplicada em seu público-alvo (questionário) e pesquisa documental, visando mostrar respostas para os objetivos específicos e gerais definidos nesta pesquisa.

##### **4.1 APRESENTAÇÃO GERAL DO CONTEXTO DE PESQUISA**

Este trabalho teve como foco de análise o programa de sucessão gerencial implantado na Braskem UNIB-RS, situada na BR 386 - Rodovia Tabai canoas, Km 419 s/nº, Triunfo/RS. A organização possui um quadro funcional com aproximadamente 6.300 colaboradores. No caso desta unidade apresenta atualmente aproximadamente 758 colaboradores. Neste trabalho, participaram oito executivos-chave da empresa, da UNIB-RS, onde foram contempladas as principais áreas estratégicas da organização: Qualidade e Produtividade, Engenharia de Processos, Saúde Segurança e Meio Ambiente, Matérias-Primas e Trading, Recursos Humanos, Controladoria, Manutenção e Planejamento Industrial.

O planejamento de sucessão é o Processo onde são avaliados os programas chaves da empresa e os integrantes com potencial para preencherem vagas nestes programas num horizonte de cinco anos e tem como resultado um Plano de Sucessão.

Os programas chaves são definidos de acordo com a importância para o crescimento da empresa e os candidatos são definidos de acordo com o processo de Planejamento de Pessoas. O Plano de Sucessão determina o plano de movimentações e Plano de Desenvolvimento Individual de médio e longo prazo dos integrantes. Com este plano, espera-se garantir o desenvolvimento dos integrantes identificados no plano de sucessão.

Os processos de Planejamento de Pessoas e Sucessão acontecem a cada dois anos. Nos anos intermediários ambos os processos são revistos e re-afirmados.

O processo anual é composto por três etapas fundamentais:



### **1ª. Etapa - Planejamento**

Esta compreende o momento onde serão preparadas as informações para realização das reuniões. A área de Recursos Humanos é responsável por montar as reuniões e agendá-las com os líderes. Os líderes são responsáveis por preparar todas as informações necessárias para apresentação nas reuniões de Planejamento de Pessoas e Sucessão.

Para que os líderes possam preparar as informações para as reuniões, é importante que conheçam sobre o sistema de apoio ao Planejamento de Pessoas e Sucessão e a metodologia empregada.

O sistema de Planejamento de Sucessão e Pessoas trata-se de um sistema que compila informações do perfil do integrante e contém as informações de experiência profissional, educação, idiomas, avaliação do Plano de Ação, Avaliação de Competências (Pontos Fortes e Pontos a desenvolver), Área de Interesse. Neste item o líder deve assinalar a área de interesse do integrante. Além disso, o sistema possui a Avaliação Matriz 9 Blocos, onde o líder deve marcar o bloco no qual o integrante se encaixa.

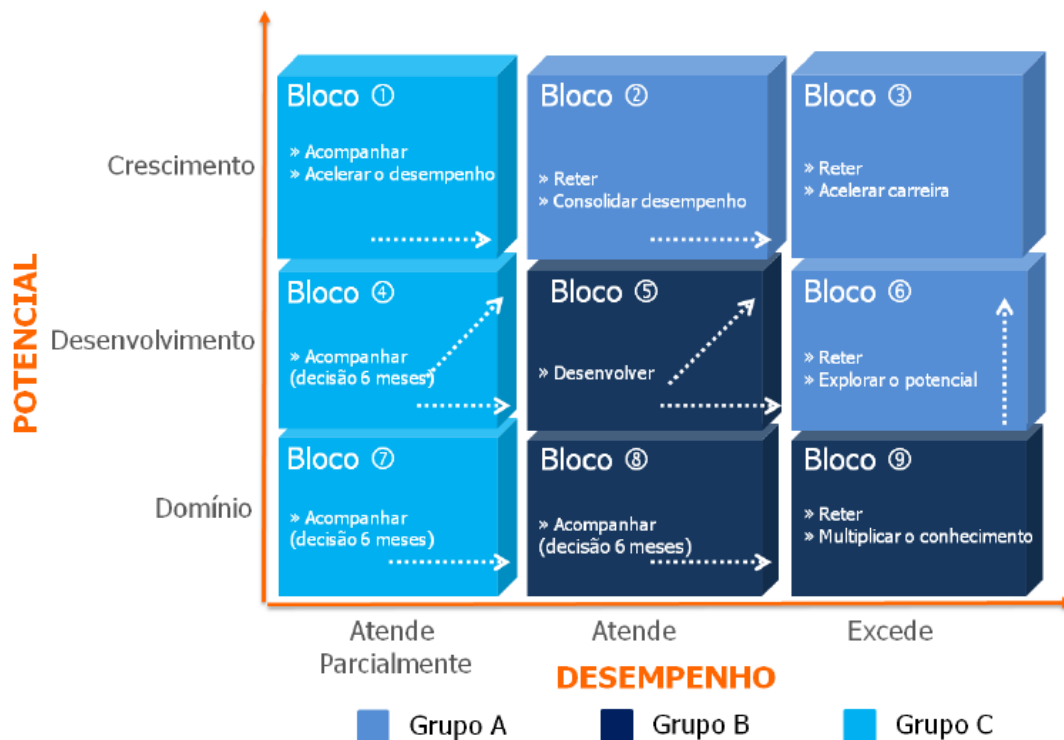
#### **Metodologia de Avaliação Nove Blocos**

Existem diversas formas como os integrantes podem ser avaliados quanto ao desempenho e potencial. Para a revisão de pessoas, a Braskem escolheu utilizar a metodologia da Matriz Nove Blocos.

A Matriz é utilizada para avaliar comparativamente os integrantes na empresa, revisando o potencial e desempenho de cada um, a fim de criar um banco de talentos, alimentar o plano de sucessão e determinar os próximos passos de desenvolvimento para cada integrante. O eixo do x avalia o desempenho enquanto o eixo do y avalia o potencial de cada integrante. A combinação dos eixos estipula em qual posição o integrante está e caracteriza o seu momento de desenvolvimento atual e orienta o plano de desenvolvimento individual.

Há nove blocos na matriz que são numeradas de forma ascendente, começando com o bloco 1 no topo à esquerda e terminando com o bloco 9 na parte inferior à direita.

## Matriz de 9 Blocos



Adaptado de Ram Charam et al., Leadership Pipeline, 2004.

Cada um dos blocos da matriz indica que os integrantes alocados nestes, geralmente possuem as mesmas características e oportunidades de desenvolvimento.

Dependendo do bloco onde o integrante está alocado, há características e necessidades de desenvolvimento em comum e que direcionarão o plano de desenvolvimento individual de cada integrante.

## Grupo A

Bloco	Características	Oportunidades de Desenvolvimento
Bloco 02 Potencial de crescimento/ Atende às expectativas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É formado por pessoas que entregam resultados consistentes e que possuem potencial para desempenhar ainda melhor.</li> <li>• É formado por pessoas que já são identificadas para subir 2 níveis na organização, mas que ainda podem desenvolver mais competências para ampliar sua entrega.</li> <li>• Difere-se do bloco 1 pela solidez da entrega de seus resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar PDI para desenvolvimento do integrante no longo prazo com foco no desenvolvimento das lacunas que os levarão de um bom para um ótimo desempenho.</li> <li>• Líder deve realizar acompanhamento de PA do integrante com mais frequência para orientar o integrante de forma a aumentar o seu desempenho.</li> <li>• O integrante deve ser promovido para outro nível somente quando o desempenho subir de padrão e já estar condizente com as entregas do próximo nível organizacional.</li> </ul>
Bloco 03 Potencial de crescimento/ Desempenho excede às expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É formado por pessoas que entregam consistentemente resultados acima do esperado e no nível organizacional superior.</li> <li>• Difere-se dos demais blocos pela constante entrega de resultados acima do esperado, atrelados a uma visão sistêmica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder deve entender o que o integrante precisa e mantê-lo motivado continuamente.</li> <li>• Promover o integrante rapidamente para um programa onde tenham muito espaço para se desenvolver.</li> <li>• Garantir que o integrante continue a aprender através de programas que este realize do tipo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Start up</i>, algo nunca realizado anteriormente: desenvolvimento de um novo produto ou processo ou trabalho em nova localidade.</li> <li>○ <i>Fix-it</i>, onde há produtos, processos e regiões que necessitam ser remodeladas.</li> </ul> </li> <li>• Promover acesso do integrante a outros níveis da organização através de apresentações, reuniões formais, discussões de projetos e etc.</li> <li>• Oferecer ao integrante acesso exclusivo a programas de treinamento interno e externo.</li> </ul>
Bloco 06 Potencial de desenvolvimento/ Desempenho excede às expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É formado por pessoas que entregam consistentemente resultados acima do esperado, porém seu potencial deve ser ainda explorado a fim de entender se terão condições para desenvolver-se além de um nível organizacional.</li> <li>• Difere-se do bloco 1 por ainda não ser possível enxergá-los em papéis dois níveis acima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O integrante deve receber desafios maiores para ajudá-lo a desenvolver novas habilidades, ganhar novos conhecimentos e conhecer novas formas de trabalhar.</li> <li>• Ao oferecer novos desafios dentro do mesmo programa, Líder deve acompanhar constantemente a evolução do integrante para garantir que o nível de entrega seja mantido e através do diálogo, discutir os aprendizados do integrante.</li> </ul>

## Grupo B

Bloco	Características	Oportunidades de Desenvolvimento
Bloco 5 Potencial de Desenvolvimento/ Desempenho atende às expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É formado por pessoas que entregam resultados consistentes e que possuem condições para desempenhar ainda melhor, porém necessitam confirmar o seu potencial.</li> <li>• Trata-se de um bloco de transição, e os integrantes são alocados neste, antes de movimentar-se para outro bloco.</li> <li>• Difere-se dos demais blocos, pois o integrante alocado neste ainda precisa fazer movimentações laterais antes de assumir um desafio no próximo nível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder deve realizar o acompanhamento de PA com mais frequência para orientar o integrante de forma a aumentar o seu desempenho.</li> <li>• Líder deve oferecer desafios cada vez maiores e avaliar até onde o integrante consegue ir.</li> <li>• O integrante deve receber treinamento formal para aprimorar suas habilidades.</li> </ul>
Bloco 08 Potencial de Domínio/ Desempenho atende às expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É formado por pessoas com resultados sólidos, com possibilidade para expansão no nível organizacional em que está, mas com restrições ao crescimento para outros níveis.</li> <li>• É comum encontrar integrantes com muito tempo de casa que chegaram no limite do seu potencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder deve entender motivação do integrante para expandir sua atuação e aumentar seu desempenho.</li> <li>• Líder deve acompanhar PA com mais frequência para acompanhar e orientar o integrante de forma a aumentar o seu desempenho.</li> <li>• É necessário diálogo franco sobre as possibilidades de promoção na empresa.</li> <li>• Avaliar continuidade na empresa de integrantes que não desejam aumentar seu desempenho.</li> </ul>
Bloco 9 Potencial de Domínio/ Desempenho excede às expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São pessoas com entrega de resultados excepcionais, que se tornaram especialistas na sua área de atuação, sendo essenciais para a gestão do conhecimento na empresa.</li> <li>• São constantemente reconhecidos como especialistas nos temas em que atuam.</li> <li>• É comum encontrar integrantes em estágio de carreiras avançadas que chegaram no limite do seu potencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder deve entender suas motivações e ambições de carreira e prover feedback.</li> <li>• Devem ser motivados a partir da oportunidade de compartilhar seu conhecimento com outros integrantes.</li> <li>• Devem ter em seus PAs ações de compartilhamento de conhecimento com outros.</li> </ul>

## Grupo C

Bloco	Características	Oportunidades de Desenvolvimento
Bloco 01 Potencial de Crescimento/ Desempenho atende parcialmente às expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É formado por Trainees.</li> <li>• Difere-se para o bloco 4 pelo potencial de avanço na carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisam de tempo para ganhar domínio do seu PA, entregar resultados consistentes de acordo com o que é esperado para o seu nível de senioridade.</li> <li>• Líder deve identificar o que deve ser realizado para que o liderado acelere o seu aprendizado e juntos devem criar um plano para acelerar o seu desempenho.</li> <li>• Caso o integrante tenha dificuldades de entregar resultados rápidos, Líder deve avaliar se o integrante está no programa certo.</li> <li>• Se no próximo ciclo de avaliação, o desempenho não evoluir, considerar reavaliação do potencial.</li> </ul>
Bloco 04 Potencial de Crescimento/ Desempenho atende parcialmente às expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É formado por pessoas que são inexperientes no seu programa atual, ainda não entregando resultados consistentes com o esperado.</li> <li>• Alguns integrantes alocados neste bloco podem possuir desempenho oscilante, com resultados ora dentro do esperado ora abaixo do esperado.</li> <li>• Também é comum encontrar pessoas que já foram consideradas alto potenciais no passado, porém que não se desenvolveram e não tiveram avanço de carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisam de tempo para ganhar domínio do seu PA, entregar resultados consistentes de acordo com o que é esperado para o seu nível de senioridade.</li> <li>• Líder deve acompanhar o PA com uma maior frequência, para apoiar o integrante na melhoria do seu desempenho.</li> <li>• Caso não haja evolução após 6 meses, Líder deve promover um plano de recuperação com prazo determinado de mais 6 meses para nova avaliação. Após a segunda avaliação, caso não haja evolução, avaliar continuidade na empresa.</li> <li>• Avaliar se há necessidade de treinamento formal para apoio na consolidação de competências.</li> </ul>
Bloco 07 Potencial de Domínio/ Desempenho atende parcialmente às expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São pessoas com o desempenho abaixo do esperado para o seu nível organizacional e com restrições para o crescimento.</li> <li>• É comum encontrar neste bloco pessoas que não se aculturaram na empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder deve entender o motivo do baixo desempenho e intervir definindo um plano de recuperação expressando exatamente o que é esperado do integrante em termos de desempenho e estabelecendo objetivos concretos de curto prazo para acompanhamento da evolução.</li> <li>• Líder deve oferecer feedback constantemente deixando claro os novos patamares de desempenho alcançados.</li> <li>• Caso não haja evolução após 6 meses do início do plano de recuperação, Líder deve avaliar a continuidade do integrante na empresa.</li> </ul>

## **2ª. Etapa - Realização das Reuniões**

O fluxo das reuniões é determinado pelo nível de senioridade das pessoas avaliadas, iniciando do nível menos sênior para o mais sênior.

As reuniões de Área, Gerência e Diretoria possuem uma agenda definida e a duração e escopos variam de acordo com o número de integrantes a serem avaliados. Os integrantes avaliados são definidos de acordo com a estrutura da área, gerência ou diretoria.

O objetivo de cada reunião é apresentar o perfil dos integrantes avaliados da equipe, discutir o seu desenvolvimento, possíveis programas no futuro, nível de prontidão e potencial de carreira. A reunião é conduzida por um membro da equipe de Recursos Humanos e o líder da equipe dos avaliadores é o líder geral da reunião, além participar ativamente na discussão sobre as pessoas. O resultado final da reunião é Matriz 9 Blocos e plano de sucessão aos quais os integrantes avaliados são elegíveis.

As reuniões de Comitê de Eixos de Carreira têm o objetivo de discutir e validar o plano de sucessão dos programas dentro de um mesmo eixo de carreira. Atualmente a Braskem possui 8 eixos de carreira e todos os diretores de um mesmo eixo participam a fim de preparar o plano de sucessão final.

## **3ª. Etapa – Finalização e acompanhamento**

Ao final do processo, todas as informações do Plano de Sucessão e indicadores são consolidadas pela área de Recursos Humanos e apresentadas para aprovação na Reunião de Pessoas do Comitê Executivo. Após, a aprovação, o departamento de Recursos Humanos irá preparar os planejamentos de equipes de pessoas juntamente com os líderes.

## **4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA**

A população do nível estratégico é composta por doze profissionais. Nesta pesquisa participaram oito executivos-chaves da empresa, sendo eles: gerente de processo, gerente de matérias primas, gerentes de recursos humanos, gerente de controladoria, gerente de serviços manutenção, gerente saúde segurança e meio ambiente, gerente de planejamento industrial, gerente de qualidade e produtividade.

Por meio do questionário, foram levantados alguns dados particulares a respeito dos participantes da pesquisa. O grupo é constituído por duas mulheres e seis homens, todos com nível superior completo.

No que se refere ao domínio do programa de sucessão, os participantes apresentaram clareza nas respostas e conhecimento do processo. Além disso, identificou-se poucas dúvidas em relação aos conceitos e ferramentas que estão interligadas ao processo de sucessão.

Quanto à indicação de sucessores para os cargos, alguns relatam que estão trabalhando para deixar um sucessor, outros já possuem um sucessor e apenas um afirma que não ter uma pessoa para indicar ou preparar para o programa.

O perfil dos entrevistados é pouco variado, considerando o cargo, idade, tempo de empresa e grau de escolaridade. A Figura 3 apresenta a composição dos cargos dos respondentes.

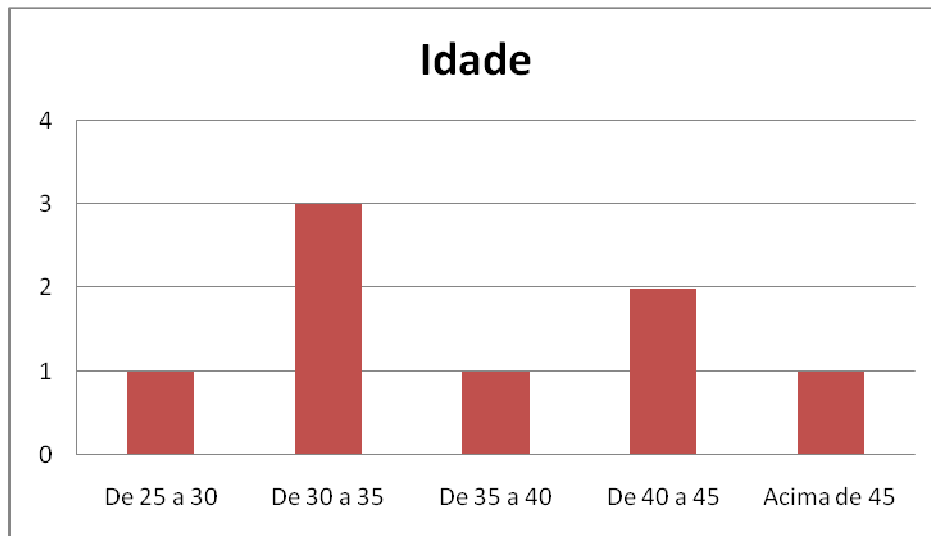
Figura 3 – Composição dos Cargos

<b>CARGOS</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Frequência (%)</b>
Gerente de Qualidade e Produtividade	1	13%
Gerente de Engenharia de Processos	1	13%
Gerente de Saúde Segurança e Meio Ambiente	1	13%
Gerente de Matérias-Primas e Trading	1	13%
Gerente de Recursos Humanos	1	13%
Gerente de Controladoria	1	13%
Gerente Serviços da Manutenção	1	13%
Gerente de Planejamento Industrial	1	13%

Fonte: A autora (2014)

Quanto à idade os participantes, a maioria dos entrevistados situa-se na faixa dos 30 aos 35, apresentando três entrevistados. Outros dois na faixa de 40 aos 45 anos e as demais faixas apenas com uma pessoa, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Idade dos Respondentes

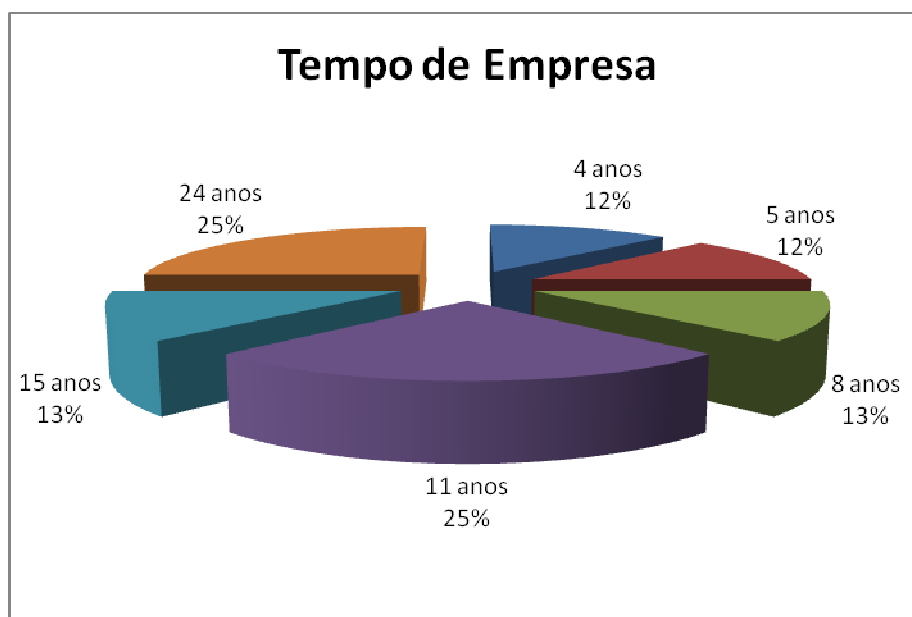


Fonte: A autora (2014)

Existe também, uma diversidade do tempo de trabalho na empresa. Há dois profissionais que estão há vinte e quatro anos, enquanto outro está há quatro anos na Braskem UNIB-RS. Esta variedade de gerações proporciona visões diferenciadas sobre a realidade da empresa.

Além disso, percebe-se que há uma tendência dos profissionais em permanecer na empresa, visto que a maioria está há mais de seis anos na organização. A Figura 5 apresenta o tempo de empresa dos participantes.

Figura 5 – Tempo de Empresa dos Respondentes

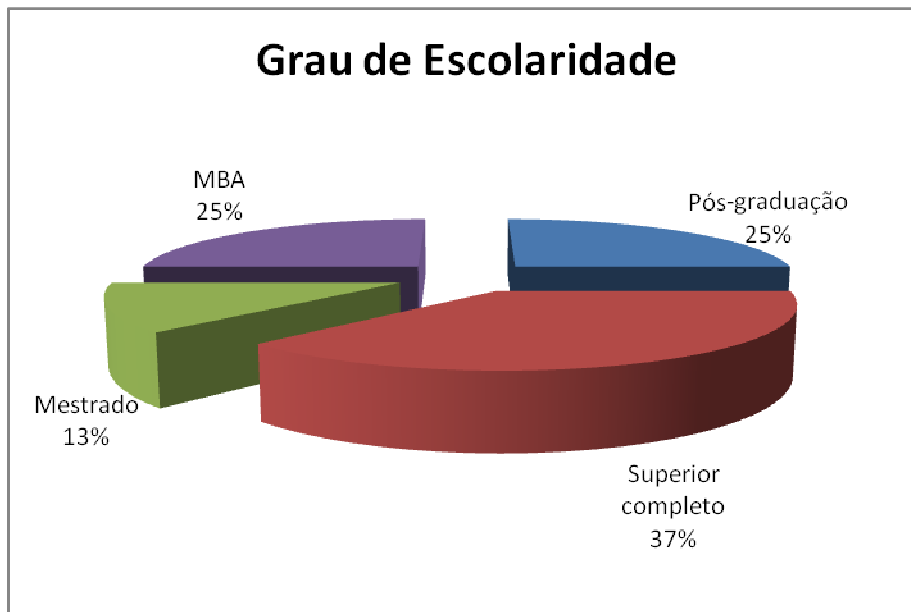


Fonte: A autora (2014)



A escolaridade dos entrevistados varia de superior completo até o nível de especialização completo. Neste aspecto, percebe-se que três possuem graduação completa, dois possuem pós-graduação, um está cursando o mestrado e dois possuem MBA. Portanto, o nível de qualificação profissional dos integrantes não se limita ao ensino superior, pois 62% apresentam alguma especialização na área. A Figura 6 ilustra o perfil escolar dos respondentes.

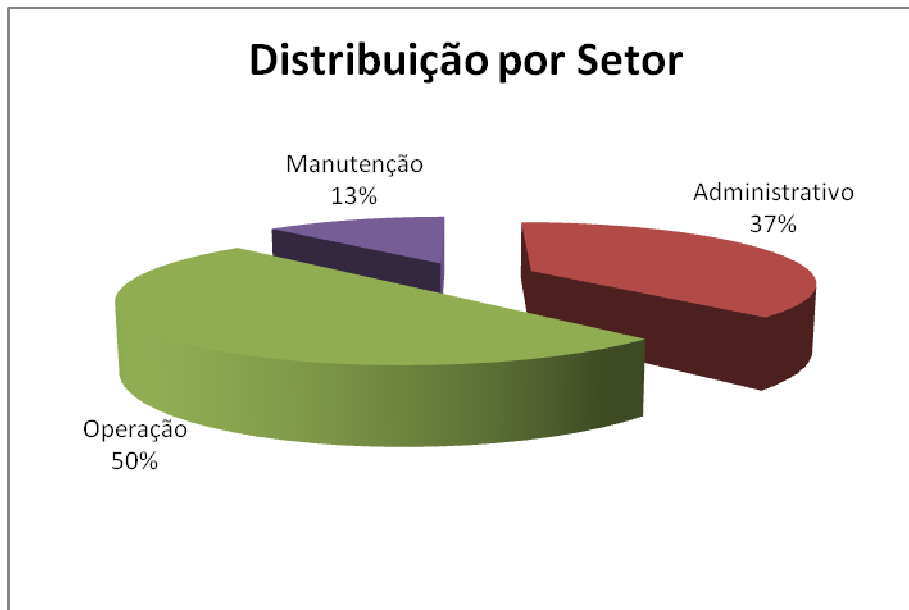
Figura 6 – Grau de Escolaridade dos Respondentes



Fonte: A autora (2014)

O setor de operação tem maior representatividade no negócio, pois é nesta área que está o maior volume de ações e atitudes voltadas para a operação e direcionamento da produção, portanto, é de extrema importância para a empresa ter profissionais competentes e qualificados para estar à frente das decisões importantes para a organização. A Figura 6 ilustra os setores da empresa por respondentes.

Figura 7 – Distribuição por Setor dos Respondentes



Fonte: A autora (2014)

#### 4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DE PESQUISA

As fontes para identificação dos postos-chaves foram através do Guia Planejamento de Pessoas e Sucessão, o Guia Cadastro de Informações do Integrante e as informações dos líderes coletadas por meio dos questionários realizados.

Conforme Lucena (1999) a expressão cargo-chave pode sugerir significado e interpretações diversas, deste modo faz-se necessário à organização estabelecer um base conceitual, que oriente a atividade de identificação dos cargos-chaves. Neste sentido, os cargos-chaves, têm natureza gerencial e estão relacionados à qualidade e ao impacto da contribuição esperada dos ocupantes destes cargos, vinculada diretamente às expectativas do negócio e aos resultados esperados, para o sucesso da empresa.

De acordo com a maioria dos respondentes, foi possível levantar os postos-chaves para a organização, sendo o PA – Plano de Ação, SDC – Sistema de Desenvolvimento de Competências, PDE – Plano de Desenvolvimento de Empresários, PDL – Plano de Desenvolvimento de Lideranças, MBA, a seguir apresentada suas descrições de acordo com o manual de cada instrumento empresarial.

- PA: é o instrumento de diálogo, por meio do qual Líder e Liderado exercem, em conjunto, o acompanhamento e avaliação do desempenho do Liderado.

O Programa de Ação é um instrumento fundamental para o exercício da liderança. Ele não é uma imposição, mas uma construção conjunta que apresenta as características seguintes:

- ✓ É uma tarefa criativa e um ato de vontade por meio do qual se impõe ao tempo e aos acontecimentos o que tem valor, o que importa e faz diferença.
  - ✓ É um acordo no sentido etimológico da palavra: agir com o coração. Representa um alinhamento permanente com enfoque na contribuição, nas oportunidades e nos resultados.
  - ✓ Ele permite construir o clima de confiança e amizade entre o líder e liderado e reforçar a lealdade de ambos em relação à organização.
- SDC: O Sistema de Desenvolvimento por Competências (SDC) é a ferramenta que apóia a avaliação dos Integrantes por seus Líderes e o planejamento dos treinamentos necessário para a evolução de suas carreiras.

O SDC tem por objetivo garantir que a avaliação de competências reflita a Realidade do programa de cada Integrante e acelerar a formação de pessoas para suportar os novos projetos de crescimento e internacionalização da empresa.

- PDE: O principal objetivo do Programa de Desenvolvimento de Empresários (PDE) é formar novas gerações de Líderes educadores da Organização. São eles os maiores responsáveis pelo diferencial competitivo da Braskem, pois conduzem a empresa em direção à meta de destacar-se entre as melhores empresas químicas do mundo e atuam diretamente na formação de jovens empresários. O PDE privilegia o intercâmbio de experiências e a reflexão da prática de negócios alinhada à cultura da empresa.
- PDL: Programa de Desenvolvimento de Líderes, (PDL), tem como foco o papel do líder como agente fundamental no crescimento, na perpetuidade da Braskem e sua responsabilidade pelos resultados e pela formação de novas gerações. O programa reforça a cultura e exerce na prática as técnicas de gestão importantes para os líderes.
- MBA: O Programa de MBA Odebrecht é dedicado aos Líderes das empresas da Organização Odebrecht e tem como objetivo capacitar nos temas de Gestão Empresarial, dando oportunidade a todos de adquirir conhecimentos sobre os diversos negócios da Organização. O programa foi desenvolvido em parceria com o Insper

(Instituto de Ensino e Pesquisa) e é composto por 20 módulos realizado ao longo de dois anos, totalizando 460 horas. Ao longo do MBA, vários executivos da empresa participam trazendo suas experiências e compartilhando informações dos negócios que conduzem.

Em continuidade, fica evidente que todos os programas citados pelos respondentes, têm sua importância peculiar, mas para atender o objetivo proposto, foi levada em consideração a indicação da maioria dos respondentes que a área de Recursos Humanos tem papel importante de apoiar as demais áreas na implementação dos programas.

Além dos programas apresentados os líderes citaram como importante para o desenvolvimento de sucessores a cultura da organização. Para a empresa incentivar o desenvolvimento do potencial das pessoas é um dos principais eixos da cultura empresarial da Braskem, além da educação pelo e para o trabalho, que tem como base a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). Os conceitos de autonomia, cooperação, parceria e autodesenvolvimento permeiam as relações de trabalho da Organização internamente e também no âmbito externo. Em ambas as dimensões, atribui-se grande valor à construção de relações e ao comprometimento do Integrante.

A relação Líder-Liderado e a atuação descentralizada, com base na autonomia responsável, são princípios da TEO seguidos à risca na Braskem. Sua atuação também é ancorada em seis valores primordiais:

- **CONFIANÇA NAS PESSOAS** e na sua capacidade de realização;

A comunicação clara, aberta e transparente cativa e consolida a confiança recíproca. Comunicar é tornar comum conhecimentos, informações e vontades. Cria um caminho de mão dupla entre Seres Humanos, estimulando a interação, o poder de influenciar e de ser influenciado e a capacidade de realização.

- **PARCERIA** entre Organização e Integrantes na geração e **PARTILHA DOS RESULTADOS**;

A Parceria é um contrato moral entre o Líder e o Liderado. Ambos se comprometem com o sucesso do empreendimento conjunto. Requer o comprometimento com a obtenção da produtividade, com vistas à superação dos resultados pactuados entre os Parceiros e, em consequência, do montante a partilhar.

- **REINVESTIMENTO DOS RESULTADOS** gerando novas oportunidades de crescimento;

Os Integrantes desenvolvidos vão querer novos desafios para continuar crescendo. O reinvestimento permanente gera novas oportunidades de trabalho, melhores e maiores riquezas na Comunidade e a criação de Empresas mais fortes e dinâmicas. Os resultados obtidos devem ser concentrados e reinvestidos para o crescimento da Organização.

- **DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS** através da educação pelo e para o trabalho; A educação pelo trabalho visa o desenvolvimento conjunto do Líder e Liderado. Exige de ambos a prática da humildade e do diálogo honesto, franco e leal. Cada Integrante que assume Liberdade com Responsabilidade está se desenvolvendo.
- **AÇÃO DESCENTRALIZADA** através de **DELEGAÇÃO PLANEJADA**; Confiança é sinônimo de Delegação Planejada. Confiança no caráter e no potencial do ser humano, na sua vontade de se desenvolver, na sua competência e em seu alinhamento às concepções da Organização. O Liderado deve receber do seu Líder o poder para fazer acontecer no seu negócio, pactuado entre ambos no Programa de Ação.
- **SERVIR O CLIENTE**, com inovação, produtividade e responsabilidade. A comunicação clara, aberta e transparente cativa e consolida a confiança recíproca. Comunicar é tornar comum conhecimentos, informações e vontades. Cria um caminho de mão dupla entre Seres Humanos, estimulando a interação, o poder de influenciar e de ser influenciado e a capacidade de realização.

Por entender que a cultura é a base para sua sobrevivência, crescimento e perpetuidade a organização realiza uma série de iniciativas sistemáticas com objetivo de capacitar os integrantes para praticar a TEO, dentre elas a integração corporativa, atividades e-learning e encontros presenciais focados na leitura, compreensão e debate sobre as possibilidades de aplicação prática do conteúdo dos livros (cultura da empresa na sua forma explícita), além da prática, orientação e exemplo diários dos líderes. Neste sentido, é importante que os sucessores tenham esses valores como base do seu crescimento e desenvolvimento profissional, a fim de gerenciar melhor as equipes de trabalho.

A TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht) está nas pessoas, e não nos métodos ou nos processos de trabalho.

Nesta etapa, os dados foram obtidos por meio de acesso da pesquisadora a documentação institucional, junto à área de recursos humanos e pelo questionário aplicado aos executivos-chaves da empresa.

A realização da pesquisa documental visou identificar, conhecimentos, competências e habilidades necessárias para os cargos gerenciais da organização, dados essenciais para o desenvolvimento do trabalho.

Os documentos analisados foram o Guia Planejamento de Pessoas e Sucessão e o Guia Cadastro de Informações do Integrante, onde foi possível identificar quais os fatores para delinear o perfil necessário para substituição dos gestores nos cargos-chaves da empresa.

Percebe-se por meio do questionário e do material analisado que a empresa tem um planejamento de sucessão formalizado com reuniões e alinhamento com a área de Recursos Humanos. A maioria dos respondentes relata que o sistema ainda é novo, mas que estão satisfeitos com a metodologia apresentada e que as reuniões estão sendo positivas para o desenvolvimento de suas equipes. Todos os participantes concordam que o plano de sucessão é de fundamental importância no sentido de dimensionar suas necessidades de pessoal, promovendo a capacitação profissional de forma planejada.

O planejamento de sucessão conforme Milkovich e Boudreau (2006) permite que as empresas antecipem-se as mudanças futuras, nos requisitos que tangem as necessidades de desenvolvimento de todos os níveis hierárquico. A prática de sucessão torna-se importante, uma vez que irá traçar toda a cadeia de cargos estratégicos da organização, a começar pelas gerências intermediárias estendendo-se até mesmo a diretoria. A empresa precisa ter a preocupação de construir e desenvolver seu banco de competências, como um processo contínuo, a fim de ter em qualquer momento um bom sucessor para substituição.

Os gestores foram questionados se havia um possível substituto para seu cargo na organização, as opiniões entram em concordância, pois todos possuem uma pessoa para indicar com seu sucessor e estão preparando para assumir as responsabilidades da área. Alguns líderes preparam o seu substituto através de *coaching*, expondo o sucessor em projetos e atividades para demais áreas da empresa. Ainda há um gestor que afirma ter um substituto totalmente preparado para o cargo.

Desta forma, por meio da pesquisa documental e pelo questionário aplicado, pode-se dizer que o perfil de líder à sucessão que a empresa busca, apresentam-se da mesma forma nas técnicas apresentadas neste trabalho, tanto nas análises dos documentos como nas respostas

obtidas por meio do questionário, o que é satisfatório, pois demonstra o alinhamento dos gestores com a organização.

Percebe-se que os líderes sabem o perfil desejado pela empresa e as práticas que devem adotar para identificar e treinar os seus sucessores. Porém, esse perfil não pode ser considerado uma ferramenta à prova de todos os problemas, pois os de ordem comportamental são muitas vezes imprevisíveis.

É importante citar que todos os líderes que responderam o questionário relatam que o sucessor deve estar alinhado com as competências, não esquecendo os requisitos básicos requeridos pelos integrantes, listados a seguir:

#### Características dos integrantes Braskem:

- Espírito de Servir
- Criatividade e Inovação
- Ambição de Propósitos
- Objetividade e Determinação
- Espírito Positivo e Construtivo
- Maturidade e Confiabilidade
- Mobilidade e adaptabilidade

#### Competências Braskem:

- Satisfação do Cliente
- Educação pelo Trabalho
- Empresariamento
- Descentralização (delegação planejada)
- Excelência de Resultados
- Parceria
- Liderança
- Conceito e Ação
- Excelência em SSMA (Saúde Segurança e Meio Ambiente) e Q&P (Qualidade e Produtividade)

Os instrumentos de capacitação utilizados na organização são numerosos, como bolsas de auxílio de graduação e pós-graduação, treinamentos específicos em cada área, sendo em determinados casos individuais, além de desenvolvimento dos gestores com programas de consultorias externas e trabalhos em grupos menores.

Constata-se que a empresa utiliza-se de algumas ferramentas de avaliação aplicada a todos os níveis da empresa e que o histórico funcional é de responsabilidade de cada colaborador. Portanto, deve-se manter atualizado para que os gestores possam avaliar as competências e verificar os possíveis treinamentos para o aprimoramento da sua equipe. Neste sentido, os gestores citam que os colaboradores não possuem o hábito de registrar os treinamentos realizados fora da empresa, mas que são importantes para o seu desenvolvimento profissional.

A empresa utiliza-se da avaliação do SDC (Sistema de Desenvolvimento de Competências), onde o integrante conhece as suas possibilidades de desenvolvimento na carreira e tem um momento formal de alinhamento com o seu líder quanto à forma como será gerenciada essa evolução/crescimento. Pelo caráter norteador da carreira e, por ser um instrumento formal para reflexão da forma como ela está sendo gerida é que se faz relevante e mobilizador entre as equipes. Ele oportuniza não apenas a identificação de pontos de melhoria, mas também regulamenta a construção de planos de ação para atingir novos patamares de conhecimento, habilidades e atitudes.

A empresa destaca fortemente a preocupação de capacitar e desenvolver recursos humanos, onde envolve muito mais que ensinar pessoas e executar tarefas, mas sim, propiciar condições para que estas adquiram conhecimento, habilidade, competência e motivação, de modo a estarem preparadas e qualificadas a lidar de forma eficaz às diversas e constantes transformações do mundo moderno.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de um trabalho de conclusão é sempre desafiadora e composta de diversas etapas que vão desde a definição de um tema que tenha algum sentido e aplicação prática, passando por pesquisa bibliográfica, pela interação rica do pesquisador e sua amostra e, culminando com a análise final quanto à consecução dos objetivos.

Todas essas etapas compõem um processo no qual o pesquisador se transforma como profissional e pessoa. Caracterizam-se como um laboratório no qual é possível se experimentar confirmando expectativas ou surpreendendo-se com outras possibilidades nunca antes cogitadas.

Assim percebe-se que a riqueza desta etapa do curso de especialização está na constatação de que boas práticas não são receitas que se aplicam a qualquer contexto sem adequação. E ainda, que tudo que é bom sempre tem espaço para ser melhorado, no sentido mais amplo da afirmação, abrangendo desde os aspectos observados no estudo (referente ao processo) até a própria postura do pesquisador (referente a desenvolvimento pessoal e profissional). Logo, face ao aprendizado e as oportunidades de aplicá-lo é possível acomodarse ou buscar novos horizontes com foco na melhoria continua e aperfeiçoamento.

O sucesso de um estudo está no adequado atendimento dos objetivos propostos na sua concepção. Neste sentido discorre-se abaixo sobre os resultados alcançados em relação a cada um dos objetivos deste estudo.

Para adequada compreensão do contexto no qual a pesquisa foi realizada um dos compromissos assumidos foi “analisar o programa de plano de sucessão” e este foi realizado com êxito, favorecendo o posicionamento crítico do leitor.

O objetivo proposto foi atingido pela análise dos documentos apresentados sobre a organização, à descrição do programa de sucessão e sua estrutura. Além disso, foi possível compreender que o processo de sucessão ocorre de maneira gradual e planejada, permitindo que os sucessores sejam capacitados.

A pesquisa também identificou através da coleta de dados e do questionário os pilares da cultura organizacional importantes para o desenvolvimento de líderes e a percepção dos gestores da empresa quanto ao programa de sucessão. Dessa forma, se cumpriu com os objetivos específicos do trabalho.

Quanto à identificação de pontos críticos e deficiências do processo tornou-se viável de forma natural na medida em que o questionário e as pesquisas foram realizados. Neste ponto ficou evidente que ainda que o sistema de planejamento de sucessores da organização

pesquisada tenha sido muito bem estruturado há espaço para melhorias na descrição do perfil comportamental desejável para a função, e a base para que elas sejam efetivadas será a interação com os sujeitos que atuam no processo e são diretamente influenciados por ele.

As diferentes fontes de pesquisa deste estudo evidenciaram que o instrumento utilizado adéqua-se aos diferentes níveis de funções da organização, porém há aspectos que poderiam ser trabalhados favorecendo o entendimento e percepção da aplicação prática de alguns conceitos.

Por fim, o objetivo maior deste estudo, analisar o programa de sucessão da Braskem UNIB-RS (dentro da amostra delimitada), foi atingido com êxito, favorecendo a identificação da qualificação do processo.

## REFERÊNCIAS

- DRUCKER, **Peter Ferdinand**. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- IVANCEVICH, Jonh M. Organizações. **Comportamentos e Estruturas de Processos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEONE, N. M. C. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M.T. (Org.) **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 11 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- NASSAR, P. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, n. 36, 2000.
- PONTES, Benedito Rodrigues **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: nova Abordagem**. 7. ed. São Paulo: LTR, 2005.
- POPOFF, F. O. **Desafio da sucessão**. HSM Management, São Paulo, n. 4, p. 142-146, set./out. 1997
- RESENDE, Enio, TAKESHIMA, Maria Luiza. **RH em tempo real: conceitos e ferramentas modernas para gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2004.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ULRICH, D., **Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os profissionais de RH**. Ed. Futura. São Paulo, 2000.

WARD, J. L. **Governança da Empresa Familiar**. e Journal USA: Perspectivas Econômicas, fev.2005. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov>> Acesso em: 16 jun. 2006.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO

Caros líderes,

Estou finalizando o curso de MBA em Gestão de Recursos Humanos e para isso estou realizando o Trabalho de Conclusão com enfoque em nosso Programa de Sucessão.

Para que a pesquisa tenha a profundidade necessária, será necessário realizar um questionário com as lideranças para verificar o entendimento deste grupo em relação ao programa.

Gostaria de contar com o apoio de vocês para responder as perguntas abaixo, que poderão ser enviadas por email ou entregue por escrito.

Agradeço desde já o apoio e a disponibilidade.

Atenciosamente,

Aline Menezes Araujo

RH – Recursos Humanos

Unidade de Petroquímicos Básicos

Braskem S.A.

Fone 55 51 3457.6258

[aline.menezes@braskem.com.br](mailto:aline.menezes@braskem.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO

1. Qual a sua idade, cargo, tempo de empresa e formação?
2. Qual a diferença entre sucessão e sucessor?
3. A empresa tem formalizado um programa que contemple gestão de pessoas para sucessão? Qual a metodologia?
4. Existe um programa de desenvolvimento estruturado para os integrantes mapeados como futuros sucessores? Como você prepara os sucessores?
5. Dos programas existentes, quais você identifica como estratégicos à sucessão?
6. Atualmente existem candidatos prontos que possam suceder os atuais ocupantes dos programas de liderança? Explique.
7. Quais são as competências requeridas para os candidatos à sucessão?
8. A organização realiza avaliação dos ocupantes de programas de liderança? Qual e de que forma ocorre?
9. Quais os subsídios que esta avaliação traz para a empresa?