

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**OCUPAÇÃO DE CARGOS GERENCIAIS POR MÉRITO
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA DO ESTADO
DE MINAS GERAIS**

Sandro Campanha de Oliveira

Belo Horizonte

2011

Sandro Campanha de Oliveira

**OCUPAÇÃO DE CARGOS GERENCIAIS POR MÉRITO
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE ENERGIA DO ESTADO
DE MINAS GERAIS**

*Monografia apresentada para conclusão do
Curso de Especialização em Gestão
Estratégica - Gestão de Pessoas da
Universidade Federal de Minas Gerais*

Belo Horizonte

2011

***Aos que me motivaram a fazer
tudo o que eu fiz até hoje.***

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração deste trabalho, em especial:

Ao meu orientador, Professor Ivan Beck Ckagnazaroff, pelos questionamentos precisos que me deram o rumo necessário.

Aos professores e colegas de curso, pela convivência e troca de experiências.

À organização estudada por viabilizar a realização da pesquisa.

Aos meus superiores por acreditar no meu trabalho e contribuir para meu crescimento profissional.

Às minhas colegas de Trabalho Maria Aparecida G. Barbosa, pela grande colaboração na coleta de dados e Amanda Maria Marques Pimenta e Doliria Luiza de Freitas pelo apoio acadêmico e metodológico na pesquisa.

Aos entrevistados, pela disponibilidade de dividir informações.

A minha família pela paciência e apoio.

RESUMO

Essa monografia tem como objetivo analisar o processo de ocupação de cargos gerenciais por mérito em uma empresa de energia do estado de Minas Gerais, sob a ótica de seus *stakeholders* em relação à sua implementação e a sua relevância para a gestão da organização.

A pesquisa procurou compreender a percepção dos empregados envolvidos no processo de sucessão, bem como permitiu a análise do modelo proposto pela organização estudada, o que levou à construção de sugestões de possíveis aprimoramentos.

Em linhas gerais os resultados do estudo apontam para o fato de que os empregados reconhecem o processo de ocupação por mérito como uma prática importante, que deve ser constantemente aprimorada e defendida em todos os níveis hierárquicos da organização, caracterizando-se também como um importante direcionador e motivador de desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Gestão sucessória, ocupação de cargos gerenciais, sucessão, liderança.

ABSTRACT

This monograph has as objective to analyze the process of occupation of management positions by merit methodology in a energy company in the state of Minas Gerais, from the perspective of its stakeholders in relation to its implementation and its relevance to organization's management. The research sought to understand the perceptions of employees involved in the process of succession and enabled the analysis of the proposed model for the organization studied, which took to the construction of suggestions for possible improvements.

In general, the study's results point to the fact that employees recognize the process of occupation by merit as an important practice for the organization, which should be constantly improved and supported by all hierarchy levels, characterizing itself as a important motivator and director of development professional.

Keywords: Management Succession, Occupation of management positions, Succession, Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	13
3 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	22
5 METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA.....	33
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICES	46

FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual	24
Figura 2 – Etapas do Programa	25
Figura 3 – Mapeamento de Potencial	27
Figura 4 - Inscrições no Programa.....	28

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e breve contextualização

Até meados da década de 90 o setor de energia elétrica no Brasil era totalmente comandado por empresas públicas, atuando num mercado cujo monopólio era garantido pelo Estado. A cada organização cabia manter seus recursos em constante funcionamento para que o setor, em tese, sobrevivesse eternamente.

Este cenário de conforto e sucesso concorreu para inserir na cultura das empresas concessionárias de energia elétrica a ênfase no gerenciamento de seus recursos, que conforme KOTTER (1997) é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando normalmente.

A quebra do monopólio ocorrida no setor elétrico a partir dos anos 90 trouxe novos ingredientes para este mercado: atratividade e competitividade acirrada. De um cenário de conforto, as empresas que detinham o monopólio do setor, a maioria de controle estatal, se viram diante de um quadro de incertezas e pressão. A abertura do mercado trouxe para o setor concorrentes de peso, com grande volume de recursos financeiros, agilidade e conhecimento de mercado, características estas muito escassas nas organizações detentoras do monopólio de energia elétrica no Brasil até então.

Dentro deste contexto, só restou uma saída às empresas do setor: iniciar um processo de transformação interna visando adequar-se á esta nova realidade. Esta transformação passaria necessariamente pela liderança.

A partir deste novo cenário a organização ora estudada entendeu que um dos pilares essenciais para o sucesso da sua estratégia organizacional e o cumprimento de sua nova missão e visão era o nível de prontidão das suas lideranças. Tal constatação foi observada por KOTTER (1997) anteriormente ao afirmar que para a maioria das organizações, o maior desafio é liderar a mudança e somente a liderança pode destruir as muitas fontes de inércia da organização.

Dado o nível de crescimento e complexidade da organização, umas das preocupações centrais da alta liderança da Empresa seria garantir que a corporação

estivesse preparada não só para os desafios atuais (prontidão da liderança) , mas para os desafios futuros (prontidão para a liderança).

Este cenário tornou-se mais urgente quando analisou-se as perspectivas de desligamentos das Lideranças da Empresa, que deveriam ser repostas à medida que profissionais-críticos deixassem a organização. Estas saídas deveriam ser planejadas e apoiadas por programas de transferência de conhecimento e competências, evitando a existência de lacunas na operação. Além disto a preparação de líderes deveria focar a formação de Gestores dentro do principio de mobilidade organizacional.

Ocorre que uma liderança não é formada da noite para o dia nem é encontrada facilmente nas organizações. Segundo CHARAN (2008) não há escassez de talentos brutos, mas sim um desconhecimento das empresas de como identificar e desenvolver seus próprios líderes potenciais.

BERGAMINI (1994) alerta que não existe uma fórmula única, uma receita pronta ou uma solução geral que forneça com precisão matemática as recomendações capazes de promover a indiscutível eficácia das lideranças. Segundo a autora, não existem líderes universais que se saiam bem em qualquer circunstância, com qualquer tipo de grupo ou em qualquer ambiente organizacional.

Assim sendo o desafio da organização era como identificar e preparar líderes para ocupar as suas posições-chave, aí incluídos os seus Gerentes e Superintendentes, cuja reposição até o ano de 2006 era feita através de recomendações dos Superiores imediatos ou da própria alta direção da organização, com base em critérios próprios estabelecidos por quem fazia a indicação.

A partir de 2006 foi implantado pela RH um programa que identificava e desenvolvia seus potenciais líderes, a partir de metodologias racionais e os incluía num processo de reposição do quadro gerencial. O objetivo principal do processo, denominado PROGRAMA DE GESTÃO SUCESSÓRIA, era garantir que as posições chaves da organização fossem ocupadas por pessoas com perfil de liderança tecnicamente identificadas, adequadamente preparadas para assumir estes postos e alinhadas com o ambiente da organização e com seus objetivos e competências estratégicos.

Os elementos desse estudo são os *stakeholders* do programa denominado Gestão Sucessória implantado em uma grande empresa de energia do estado de Minas Gerais, incluindo-se neste grupo profissionais de nível superior que participaram de algumas ou todas as etapas do programa, bem como, os gerentes que foram designados dentro deste novo modelo.

A escolha do tema se deveu ao fato deste ser um assunto grande relevância para as organizações, em especial aquelas de controle estatal, e da pouca referência bibliográfica, limitada ao âmbito das organizações familiares. A escolha da organização foi motivada basicamente pelo fato do autor conhecer o esforço da área de Recursos Humanos e de seus executivos em adotar um modelo racional de identificação e preparação de lideranças contrapondo ao modelo tradicional de gestão.

Dentro desse contexto, será apresentada uma pesquisa de natureza qualitativa, conforme HAGUETTE (2000), embasada no fato de que esse objeto de estudo é um sujeito que possui uma ampla rede de relações e está inserido num contexto específico, apresentando capacidade de produzir inúmeros sentidos e significados que são aspectos fundamentais da análise realizada.

O trabalho compreende um estudo de caso, que segundo MENDES (2002) representa uma estratégia de investigação que examina um fenômeno em seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades. A escolha por esta estratégia de pesquisa se deu pelo fato de se tratar de um grupo específico de empregados, que está inserido num contexto histórico e cultural determinado. Diante da análise do objeto, as técnicas selecionadas são a análise documental, feita a partir da descrição do modelo adotado pela organização, e as entrevistas coletivas, por permitirem uma análise desse contexto, assim como uma escuta da realidade, críticas, juízos de valor e sugestões desses atores.

1.2 Problemática e justificativa

A empresa estudada é uma sociedade de economia mista cujo controle acionário é o governo do Estado que por conseguinte, é responsável pela integralidade de sua gestão.

Sua estrutura organizacional é considerada enxuta, já que tem formalmente apenas três níveis hierárquicos. Não obstante a pouca quantidade de níveis hierárquicos o processo decisório é lento e as ações de implementação de iniciativas algumas vezes estão desalinhadas dos objetivos corporativos.

O quadro de executivos, cuja quantidade é bastante significativa, caracteriza-se por uma infinidade de diferenças: de formação, de faixa etária, de origem, de maturidade, etc. Vale ressaltar que este quadro de executivos deve ser constituído exclusivamente por empregados de carreira da organização, conforme previsto em seu estatuto.

O corpo de Diretores é formado na totalidade por pessoas indicadas pelo sócio majoritário, no caso o governo estadual, com ou sem vinculação com a organização ou com o setor.

Como pode ser observado, a gestão da empresa envolve uma série de atores com diferentes qualificações, interesses, objetivos e percepções.

Neste contexto, a empresa convive com a uma situação diferenciada em relação à sucessão dos seus executivos. Parte dos indicados são oriundos de um programa estruturado de identificação e preparação de lideranças e uma outra parte (ainda muito significativa) são selecionados a partir do modelo tradicional de indicações típico de empresas de controle estatal.

Ainda que, de uma parte das indicações fora deste programa estruturado, possam aflorar boas lideranças, o processo de indicação tem de ser visto de um ângulo mais amplo, considerando aspectos importantes da organização, tais como as competências estabelecidas, a sua missão e visão estratégicas, os seus valores e a sua cultura, além da transparência e confiabilidade que um processo de reposição de posições chave tem de ter.

Uma grande organização, inserida num contexto de muita competitividade e cercada de uma série de obstáculos inerentes à sua condição de empresa sob controle estatal, necessita ter um posicionamento bastante claro sobre esta questão, na medida em que um dos fatores críticos de seu sucesso é a qualidade das suas lideranças.

A questão da sucessão nas empresas ainda é um tema bastante novo para a maioria delas, independente do ramo de atuação. A ausência de modelos de sucessão é um complicador significativo e pode justificar a dificuldade que as empresas ainda encontram para estabelecer modelos racionais para repor os seus cargos de liderança.

Neste contexto é relevante diagnosticar se o novo modelo de ocupação de cargos gerenciais adotado pela empresa estudada atende as necessidades da organização, consolidando-se como a fonte institucional de captação de líderes para suas posições chaves.

Entender como os empregados de nível universitário, principal fonte de lideranças, percebem um programa de identificação e desenvolvimento de potenciais líderes no contexto desta organização é de vital importância para se definir qual o grau de maturidade de empresa para formar seus líderes, quais as propostas de aprimoramentos e quão promissores poderão ser seus investimentos nesta questão nos próximos anos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem o objetivo de analisar o processo de sucessão de cargos gerenciais de uma Empresa de energia do estado de Minas Gerais sob a ótica de seus *stakeholders* em relação à sua implementação e a sua relevância para a gestão da organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

O desenvolvimento desse objetivo compreenderá a Identificação dos pontos favoráveis e dificultadores à implementação do processo e a apresentação sugestões de melhoria do processo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Atualmente a intensidade e a velocidade com que ocorrem as transformações, o surgimento de novos negócios e tecnologia e o crescimento da competitividade em todos os setores, exigem que as organizações tenham pessoas com capacidade de conduzir as empresas no rumo certo destas mudanças. Neste cenário, o papel das lideranças passa a ter extrema relevância no contexto das organizações, independente da área do seu ramo de negócios, se é familiar ou profissional, se é pública ou privada.

Os estudos acerca dos conceitos de liderança, os tipos e o papel do líder nas organizações tem variado muito nos últimos anos e é farta a literatura com evoluções ou meros desdobramentos sobre o tema. As variações sobre o assunto são recorrentes na literatura, tanto aquela de natureza acadêmica que se presta a um fim mais nobre por assim dizer, como também pelos modismos de época apresentados na forma modelos de gestão mágicos e coisas do gênero.

Conforme BERGAMINI (1994) citando FIEDLER, a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: *A República* de Platão já falava em educação e treinamento dos líderes políticos, ou seja, a liderança tem sido investigada desde há muito tempo e assim sendo, é justo que apresente as mais variadas interpretações.

Como o objetivo do presente trabalho não é discorrer apenas sobre o tema liderança nem firmar conceitos novos sobre tal, entendemos ser relevante buscar na literatura as questões que guardam uma relação direta com o objeto do estudo, que envolve uma organização de controle governamental, recheada de nuances e especificidades, lideradas por personagens também muito específicos.

Neste contexto, parece ser familiar a este tipo de organização a afirmação de ROWE (2002) que a maioria dos executivos exerce a liderança gerencial, que envolve, além da estabilidade e ordem, a manutenção do *status quo*. Os líderes gerenciais sentem-se melhor quando lidam com atividades rotineiras e têm o curto prazo em vista.

A propósito, KOTTER (1997), apesar de utilizar uma conceituação diferente também corrobora com esta constatação ao afirmar que existe uma diferença entre liderança e gerenciamento ou administração. O gerenciamento diz respeito ao enfrentamento da complexidade, ou seja, um bom gerente ou administrador faz com que os processos (aí incluídas pessoas e tecnologias) funcionem adequadamente, a partir de planos formais e estruturas organizacionais rígidas. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a esta visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos.

BERGAMINI (1994) complementa que gerentes e administradores nem sempre apresentarão atributos comportamentais que os caracterizam como líderes eficazes, nem é possível afirmar que líderes necessariamente podem ter características gerenciais ou administrativas. Portanto, enfatiza BERGAMINI, seria um erro grosseiro confundir ou pressupor que toda pessoa na posição de direção na empresa seja necessariamente um líder.

ROBBINS (2005) nos apresenta outro conceito bastante claro para a liderança como sendo a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Ainda segundo o autor esta liderança pode ser formal ou informal. O fato da organização conferir as seus executivos um certo grau de autoridade não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. Ou seja, nem todo líder é gerente e nem todo executivo é necessariamente um líder, corroborando com os autores citados anteriormente.

BARNARD (1971), por sua vez faz uma diferenciação importante sobre dois tipos de autoridades que podem ser identificadas em organizações: a autoridade de posição e a autoridade de liderança. A primeira é independente da habilidade pessoal do detentor da posição, que pode ter uma aptidão pessoal limitada, mas, pela simples razão da vantagem da posição, os indivíduos podem atribuir autoridade

a suas comunicações. A segunda refere-se aos indivíduos que apresentam aptidões superiores: “Independentemente da sua posição, seu conhecimento e sua compreensão despertam respeito”

Segundo ROWE (2002) por diversas razões, as organizações treinam seus funcionários implícita ou explicitamente para terem esta visão de curto prazo, envolvidos na rotina e preocupados com a manutenção do *status quo*. Enfim se tornam gerentes, administradores ou líderes gerenciais, para, na melhor das hipóteses, conservar o que existe e nunca agregar valor à organização.

Todas as organizações, independente do ramo de negócios, tendem a fazer isto.

Ainda segundo o autor, Governos, e neste contexto inclui-se a organização estudada, treinam ainda mais os seus funcionários para desempenharem este tipo de papel, possivelmente devido as suas próprias características principais (prestação de contas, reeleições, compromissos, etc.)

Tal conduta não esta totalmente errada, mas quando este tipo gestão não permite o surgimento de lideranças que estejam mais envolvidas com a visão de futuro, a organização será prejudicada a longo prazo.

Num mundo de transformações permanentes, as organizações devem ter preocupações consistentes sobre o seu futuro e a forma de enxerga-lo passa necessariamente pelo estilo de suas lideranças.

A globalização e as mudanças nos modelos de negócios tornaram o papel dos líderes cada vez mais desafiadores e os impactos de suas decisões nunca foram tão profundos

Uma liderança estratégica, diferente da liderança gerencial, pressupõe uma capacidade de influenciar pessoas a tomar decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo (ROWE,2002).

O termo liderança, com seu sentido amplo, pode contribuir para confundir os dirigentes da organização. Conforme afirmam ULRICH e SMALLWOOD (2009),

existe uma diferença entre líderes e liderança. Ambos são importantes, mas não são sinônimos.

O foco no líder leva em conta o conhecimento, habilidades e valores demonstrados por ele que o levam a ter a capacidade de conduzir outras pessoas. O foco na liderança enfatiza a qualidade dos líderes em toda a organização e não apenas num líder individual. Um líder individual pode gerar bons resultados, mas é a qualidade da liderança que sustenta estes resultados.

Esta conceituação é importante na medida em que pode nortear as ações corporativas de identificação e desenvolvimento de lideranças que as organizações pretendem implantar.

O consenso acerca do estilo de liderança que a organização deseja adotar por si só não encerra uma questão crucial nas organizações modernas: o planejamento da sucessão de suas posições chave.

Tema de grande complexidade e de pouquíssima literatura, a sucessão de lideranças, antes afeta apenas as empresas de gestão familiar, tem se tornado um fator de preocupação de executivos de grandes organizações.

Segundo TAVARES E REBELLI (2010) no Brasil o tema ainda é recente, mas a tendência é de rápida evolução. Enquanto no passado a sucessão ficava restrita à identificação subjetiva de poucos candidatos pelo Presidente, hoje já existem muitas empresas com modelos formais baseados numa combinação de desempenho e competência.

As organizações com frequência enfrentam dificuldades no planejamento da sucessão de lideranças. Isto ocorre, em parte, porque no âmago desse processo encontram-se questões ligadas à transferência de poder, personalidade e ego. Um efetivo programa de sucessão é sempre alvo de resistências pelos diversos feudos existentes na organização, que sempre contribuem para torna-la mais difícil de administrar.

Talvez seja por esta razão que há um amplo consenso de que a responsabilidade pelo processo sucessório da organização é da Alta Direção das organizações, sendo essa uma de suas maiores e mais importantes contribuições.

No Planejamento de sucessão o que se busca é identificar um ou mais candidatos que apresentem os conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes, necessários e suficientes, não apenas para suceder as posições-chave da organização, mas para garantir que sejam atingidos os resultados esperados, assegurando-se, com isso, a sua longevidade e sustentabilidade.

O planejamento de sucessão não deve existir isoladamente. Deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização e sustentar a maneira pela qual ela pretende alcançar, no curto, médio e longo prazos, as competências empresariais, investimentos, crescimento futuro, diversificação de negócios, participação de mercado, presença internacional, metas de rentabilidade e alianças estratégicas, dentre outros.

A falta deste planejamento destrói o valor das organizações, pondo em risco sua credibilidade perante o mercado e demais partes interessadas. As empresas são feitas de pessoas e a indefinição com relação a quem vai continuar o negócio, de que forma e segundo qual filosofia, preocupa investidores, empregados, fornecedores, clientes e parceiros de negócio.

Um processo de planejamento de sucessão objetivo, abrangente e contínuo, comunica aos *stakeholders*, a importância que a organização atribui à continuidade dos negócios. É através desse processo que a empresa promove uma coerência entre sua visão de futuro e a ação empresarial e transmite uma mensagem clara, para investidores e colaboradores, sobre o ciclo de continuidade da liderança.

Em processos de sucessão bem estruturados, os Gestores definem regras claras e indicam as competências esperadas para cada posição, evitando uma competição destrutiva entre potenciais candidatos. As necessidades futuras da organização são antecipadas, novos desafios e responsabilidades são atribuídos à

liderança de modo que potenciais sucessores possam se preparar para ocupar posições diretivas.

Como o recrutamento interno é, na maioria das vezes, a fonte preferível, pois permite aos Gestores conhecerem mais profundamente o potencial, habilidades e traços de personalidade dos candidatos, constitui boa prática iniciar esse processo, pelo menos, dois a cinco anos antes da sucessão propriamente dita.

Durante esse período, os Gestores terão tempo para identificar um conjunto de sucessores potenciais, oferecer a eles oportunidades de desenvolvimento e observar seu desempenho.

Um dos riscos de um programa de sucessão diz respeito a uma eventual descontinuidade do projeto, levando uma organização a buscar executivos do mercado. Quando há um planejamento inadequado de sucessão ou um desenvolvimento precário de lideranças, a consequência é uma escassez de bons candidatos internos e uma maior dependência do provimento externo de recursos.

Profissionais de dentro da empresa conhecem melhor sua ideologia e valores. Contratar gestores do mercado, nessa perspectiva, cria um desafio adicional relacionado ao alinhamento com a cultura.

Cada empresa é única devido a sua estratégia, modelos de operação e gestão, cultura e pessoas que a compõem. Dessa forma, as organizações devem pensar cuidadosamente, no conceito de “apto”, quando recrutam gestores do mercado.

Ao buscar um executivo fora da empresa, a organização deve procurar por profissionais que sejam compatíveis, em certa medida, com a sua cultura, crenças e valores. O executivo poderá até ter um estilo gerencial diferente, mas precisará compartilhar dos mesmos valores centrais.

Um gestor proveniente do mercado pode criar conflitos ao tentar impor práticas que a companhia rejeita. Por outro lado, há empresas que precisam de uma transformação cultural e de executivos que promovam estas transformações.

Outro aspecto que justifica a importância do tema sucessão nas organizações se refere à própria gestão dos seus ativos intangíveis e sua íntima relação com as lideranças. Nesta era da Informação e Conhecimento, uma grande fonte de vantagem competitiva nas empresas é seu ativo intangível conhecimento, e a efetiva gestão e aplicação deste ativo na expectativa de sua conversão em resultados. NONAKA e TAKEUCHI (1995) indicam que as empresas estudadas no Japão, são bem sucedidas por causa de suas habilidades e expertise em criação de conhecimento organizacional, definida por eles como a capacidade da companhia como um todo de criar novo conhecimento, disseminá-lo através da organização, e embuti-lo em produtos, serviços e sistemas.

Estabelecido o perfil do líder, planejada a sucessão e identificados o potenciais sucessores. E agora? Se a boa *performance* da organização no futuro esta diretamente ligada à qualidade do papel exercido pelas sua lideranças, podemos afirmar que quanto mais preparados forem os sucessores, mais garantidos serão os resultados futuros da organização.

Durante muitos anos os programas de desenvolvimento dos novos chefes foram principalmente planejados para oferecer pesadas doses de conhecimentos técnicos e administrativos e muito pouco era mencionado sobre aquilo que dizia respeito ao processo e interação pessoal no contexto da liderança (BERGAMINI,1994). Atualmente o desenvolvimento de lideranças necessita de uma nova abordagem.

Segundo BERGAMINI (1994) todas as organizações podem contar com bons líderes desde que dispensem a eles os treinamentos adequados e promovam um ambiente favorável onde possam agir com eficácia. Neste sentido concorda CHARAN (2008) ao afirmar que as pessoas que tem talento para a liderança devem desenvolver suas competências no mundo real e convertem essa experiência em habilidades e senso crítico aprimorados (CHARAN,2008).

Ainda segundo CHARAN, a liderança é desenvolvida por meio de prática e autocorreção. A prática repetida de habilidades essenciais aguça o senso crítico e abre caminhos para modos inovadores de liderar. O trabalho da Alta Direção requer gigantescos saltos de aprendizado. Uma nova atribuição cada vez mais complexa que a anterior dá ao líder a capacidade de lidar com a complexidade e galgar postos mais altos.

Por outro lado, CHARAN discorda de BERGAMINI ao afirmar que nem todos podem se tornar líderes. Líderes pensam e agem de maneira diferente de outras pessoas em aspectos que nenhum volume de aulas ou instrução é capaz de desenvolver.

Concluindo, CHARAN afirma que estes princípios compõem os fundamentos de uma forma inovadora de desenvolvimento de lideranças que consiste em identificar rapidamente os líderes e coloca-los em situações que impulsionem o seu crescimento.

À luz destes princípios é correto afirmar que o desenvolvimento de líderes potenciais sucessores não é tarefa exclusiva de uma área de RH, mas sim de todos os negócios da organização. Neste aspecto, o papel das atuais lideranças é fundamental na medida em que estes líderes é que são os principais agentes desta mudança, conforme concordam KOTTER e CHARAN.

O riquíssimo conjunto de posições apresentadas neste capítulo envolvendo nomes de relevância na literatura demonstram que o tema liderança não se esgota em um único pensamento, em uma única referência. É fundamental conhecermos todo este conjunto de opiniões antes de nos posicionar frente a um ou outro conceito.

Há de se considerar que o tipo de liderança que cada empresa quer adotar vai depender do seu modelo de Gestão, da sua cultura e dos resultados que ela quer obter. Agrega-se também a este emaranhado de variáveis, o tipo de liderança que a organização tem, já que são estes líderes que criam, implantam ou transformam as referências internas (modelos de gestão, planos de capacitação, programas de sucessão, cultura, etc.) existentes na organização, com forte influência nas gerações futuras de liderança.

Assim, à luz de tudo que foi exposto na literatura consultada, parece-nos mais apropriado afirmar que uma liderança estratégica, conforme muito bem definido por ROWE (2002), seria mais adequado nestes tempos de rápidas e as vezes extremadas transformações. Uma liderança que tenha capacidade de Influenciar pessoas a tomar decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo, sem desconsiderar a estabilidade em curto prazo da organização, pode contribuir de forma mais efetiva e perene para sucesso do empreendimento.

Um estilo mais gerencial, mais rotineiro , mais focado no curto prazo parece-nos muito lento para um mundo de tantas mudanças. No outro extremo, um estilo com enfoque exclusivo no longo prazo, de natureza mais visionaria, nos parece muito destoada da maioria das organizações, que ainda precisam de um considerável nível de estabilidade.

3 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

3.1 Histórico, caracterização e contexto

A Companhia de Energia objeto do presente estudo tem mais de cinquenta anos de existência e atua em diversos negócios do setor de serviços. Tem representatividade nacional e internacional, estando presente em diversos estados brasileiros. Apresentando uma estrutura de Holding, atualmente é composta por um grupo de mais de sessenta entidades, com ativos e negócios em vários estados do Brasil.

Em um dos seus principais negócios, a Companhia é responsável por aproximadamente 12% do mercado nacional, sendo considerada atualmente como um dos maiores grupos empresariais do setor energético brasileiro. O estudo foi realizado com empregados das duas empresas principais do grupo.

Por ser uma Sociedade de Economia Mista, tendo como acionista majoritário o estado de Minas Gerais, a organização é constituída por uma associação de características do setor público e do privado. Dentro desse contexto, os empregados são selecionados e admitidos por concurso público, normalmente no estágio inicial da carreira.

Tradicionalmente, a Companhia tem uma baixa rotatividade de empregados, o que faz com que as pessoas desenvolvam toda a sua trajetória profissional na organização. Tal fato coloca em destaque a importância da questão do desenvolvimento profissional dos empregados, o que faz com que a organização esteja em constante movimento na busca de bons modelos de Gestão de Pessoas.

O histórico da organização, bem como as informações sobre a área de Recursos Humanos e seu sistema de gestão de pessoas, foi descrito a partir da análise de material institucional que estão disponíveis em sua intranet, sendo algumas dessas também publicadas em relatórios de gestão.

3.2 A área de recursos humanos da Empresa

A estrutura organizacional é composta pela Presidência e dez Diretorias. A esses órgãos estão vinculadas Superintendências, que são subdivididas em Gerências. Dentro desse contexto, a área de recursos humanos é uma Superintendência subordinada a uma das Diretorias da organização.

A Superintendência de Recursos Humanos tem em torno de cento e cinquenta empregados, alocados em seis gerências, sendo uma delas responsável por ações corporativas de desenvolvimento, na qual é realizada a coordenação do processo de sucessão gerencial. A RH, alinhada ao Planejamento Estratégico da organização, desenvolveu um modelo de Gestão de Desempenho baseado em Competências e Resultados, onde diversos processos sustentam-na.

A Empresa tem aprovada desde dezembro de 2006, pela Diretoria, a sua Política de Recursos Humanos. Trata-se de um conjunto de orientações, baseado em crenças e valores, para nortear as relações de trabalho, dando sustentação às estratégias empresariais, objetivando assegurar a disponibilidade de pessoas qualificadas, saudáveis e seguras, satisfeitas e engajadas às diretrizes e objetivos empresariais. A prática desta Política permitiu à empresa reforçar sua Visão Empresarial.

4 PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO DE LIDERANÇAS

4.1 Modelo Conceitual

A sucessão de lideranças da organização esta prevista no seu PROGRAMA DE GESTÃO SUCESSÓRIA que visa o planejamento da substituição de posições-chave da Organização, tornando-se uma ferramenta apropriada na identificação de potenciais sucessores de perfis correspondentes às competências requeridas.

Optou-se por um modelo de Sucessão de Lideranças integrado às práticas de gestão de pessoas, contribuindo para garantir a disponibilização de líderes capacitados para viabilizar a visão, missão e estratégia organizacional.

O Programa está integrado ao cenário apresentado na figura 1: de um lado o Negócio - volume de operações, modelo de crescimento, diversidade de negócios, grau de internacionalização, ajustes previstos de tecnologia, entre outros. De outro, fatores relacionados ao capital humano - rotatividade (desligamentos voluntários, aposentadoria e ajustes de perfil), trajetórias de carreira, nível de resultados, prontidão nas competências, características pessoais, históricos e expectativas.

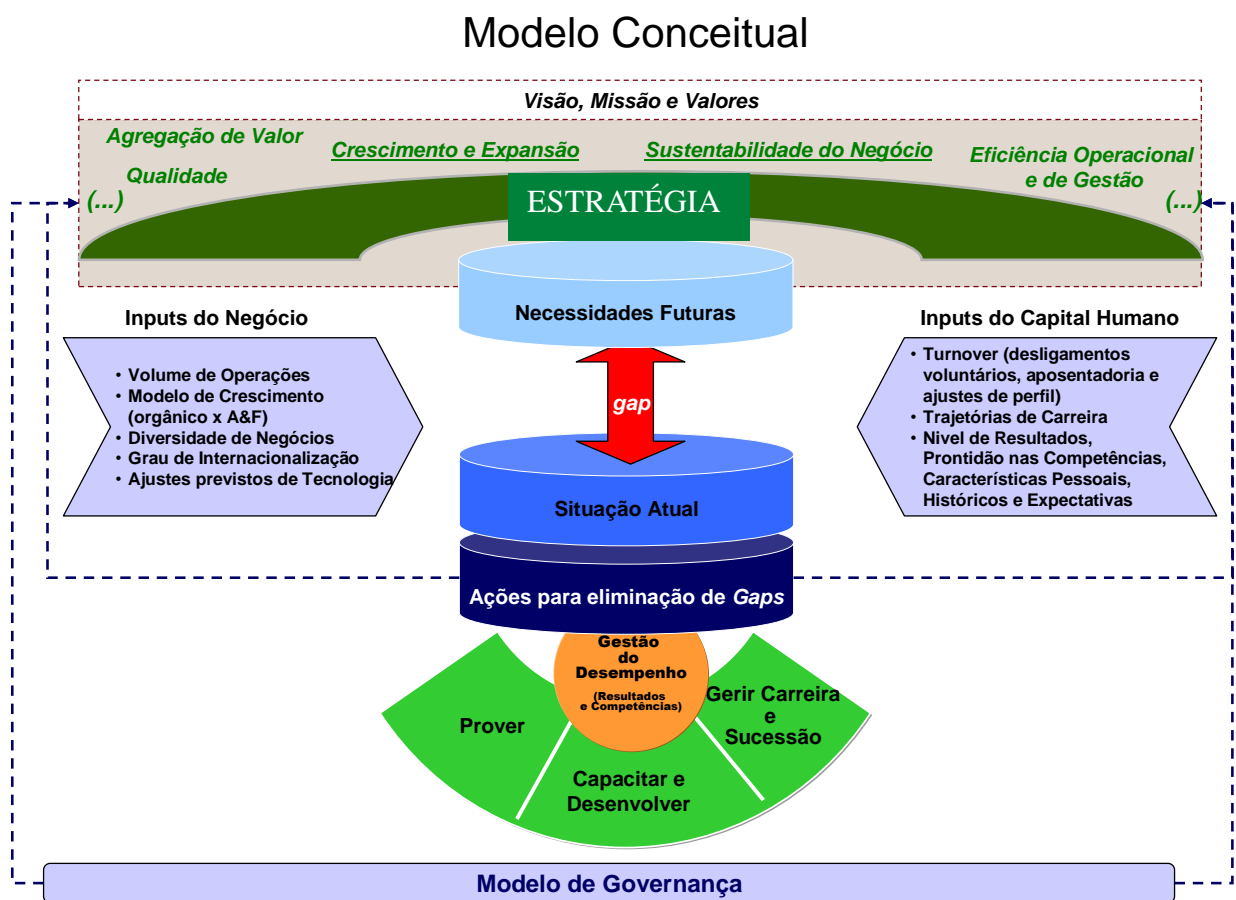


FIGURA 1 – modelo conceitual do Programa de Gestão Sucessória

4.2 Objetivos do Programa

Considerando que o programa é um dos pilares sustentadores do modelo de Gestão de Desempenho baseado em Competências e Resultados e que este modelo está totalmente alinhado ao Planejamento Estratégico da Organização, procurou-se

também buscar este alinhamento ao se estabelecer os objetivos do programa, quais sejam:

- desenhar um Modelo de Sucessão de Lideranças que possa ser integrado às práticas de gestão de pessoas, contribuindo para garantir a disponibilização de líderes capacitados para viabilizar a visão, missão e estratégia organizacional;
- apoiar o crescimento e garantir a sustentabilidade dos Negócios da Organização;
- viabilizar um planejamento estruturado de reposição das Posições-chave de forma que não haja ruptura na continuidade da gestão do negócio;
- identificar e contribuir para o desenvolvimento e retenção de potenciais sucessores para ocupar as posições-chave da Organização;
- contribuir para que o desenvolvimento de sucessores e os perfis das posições-chave estejam alinhados aos desafios estratégicos Organização.

4.3 Metodologia Aplicada

Toda a metodologia do Programa foi desenvolvida em parceria com uma grande empresa de Consultoria. O programa é dividido em ciclos bienais e cada um destes ciclos é subdividido em etapas cada qual com o seu objetivo específico, conforme apresentado a seguir.

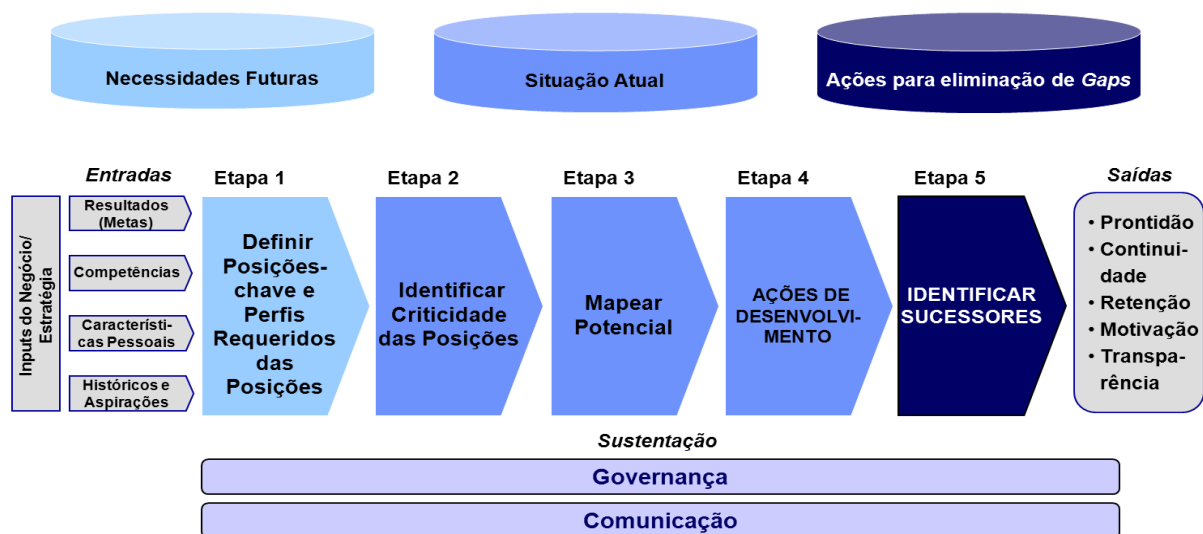


Figura 2 – etapas do Programa

A adesão ao Programa é voluntária mas obedece alguns critérios de elegibilidade, quais sejam:

- Empregado ocupante de cargo de nível universitário
- Nível de maturidade mínimo de Profissional (2º nível numa escala de 5 níveis)
- Não ter aderido a nenhum tipo de desligamento voluntário da Empresa
- Não estar a 3 anos ou menos de cumprir os requisitos mínimos legais para requerer qualquer tipo de aposentadoria.
- Ter expectativa de desenvolvimento na carreira gerencial.

Na primeira etapa são identificadas as posições-chave, que são todas as funções dentro da estrutura organizacional que têm um alto nível de importância (atual e futura) dentro da cadeia de valor do negócio e na execução dos objetivos e estratégia da Organização. Aqui também definem-se os perfis requeridos para cada posição.

A identificação de posições-chave envolveu uma reflexão sobre os desafios futuros da Empresa (horizonte de 3 anos), contemplando volume de operações, modelo de crescimento, diversidade de negócios, grau de internacionalização, ajustes de tecnologia e novos perfis exigidos.

Após esta definição, identifica-se a criticidade dessas posições, considerando as possibilidades de vacância de cargos por aposentadoria, desligamentos, crescimento e mobilidade interna.

O preenchimento de instrumentos eletrônicos, auxiliares do Programa, (OPQ – Occupational Profile Questionnaire) e Curriculum Vitae foi necessário para viabilizar o mapeamento na etapa 3. O Mapeamento de Potencial evidencia a qualificação, o histórico de desempenho passado e o potencial de desempenho futuro, gerado a partir da correlação das competências de Liderança e Características pessoais.

Qualificação (cursos de pós-graduação), idioma e expectativa de desenvolvimento na carreira com foco na gestão, assim como a etapa de entrevistas individuais, são também aspectos preponderantes na identificação de potenciais sucessores. Os critérios recebem pontuação, conforme relevância relativa à estratégia empresarial e perspectivas do processo.

A figura a seguir demonstra o mapeamento do perfil do empregado.

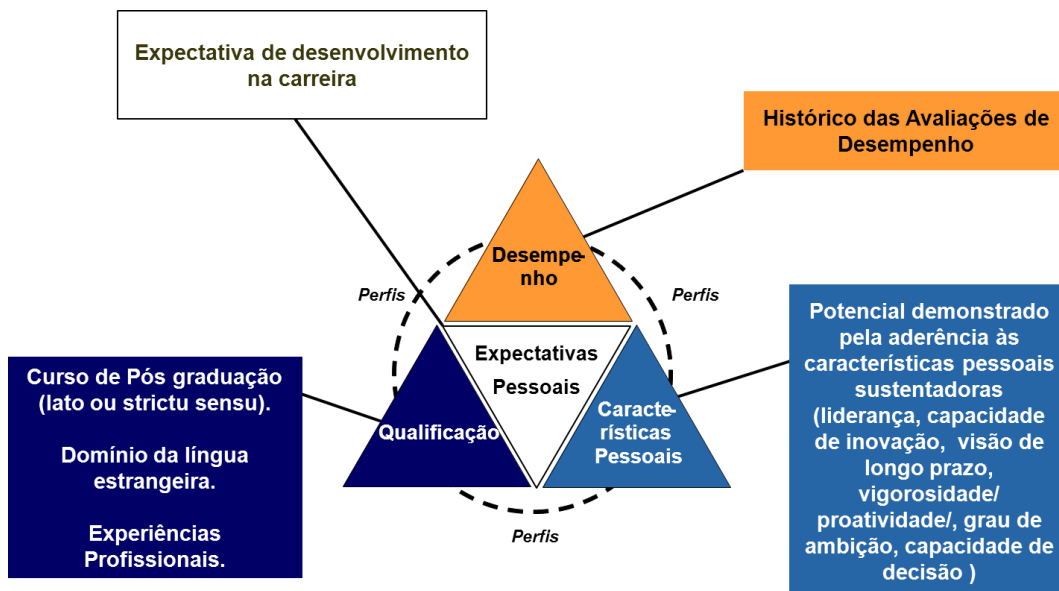


Figura 3 – mapeamento de potencial

São mapeados 3 (três) potenciais sucessores por posição-chave, sendo elaborado um ranking geral, considerando-se a ordem decrescente da pontuação alcançada pelos participantes, a partir da pontuação estabelecida para os critérios que compõem o mapeamento.

É estabelecido também um ranking parcial, tendo em vista áreas de competência, a saber: Gestão e Controle Empresarial; Engenharia, Planejamento, Projetos, Meio Ambiente e Tecnologia; Operação e Manutenção de Ativos e

Relacionamento Comercial Mercado e Serviços, conforme afinidade entre atividades desenvolvidas pelas diversas áreas da Empresa.

São elaborados relatórios individuais, em planilha eletrônica, de todos os empregados participantes a partir de informações que os mesmos fornecem quando do preenchimento dos instrumentos auxiliares do Programa. Prontidão, continuidade, retenção, motivação, transparência compõem as entregas definidas, tendo em vista a estratégia da Organização. A escolha do sucessor está condicionada à validação pelo Comitê Consultivo que elabora uma lista tríplice de potenciais sucessores e encaminha para a decisão da Diretoria.

Na etapa 4 são efetivadas todas ações de desenvolvimento previstas pela Organização com base em suas competências de Liderança. Os detalhes desta capacitação estão descritas no item 4.11.

Na etapa 5, ocorrem as designações para os cargos gerenciais, mediante aprovação da Diretoria Executiva de um dos nomes apontados pelo programa, considerando um universo de 3 indicações para cada vaga.

4.4 Abrangência

Foram efetivados 1368 mapeamentos de potencial para Liderança nos dois ciclos realizados. Tem ocorrido em média 684 mapeamentos por ciclo em um universo de, também em média, 1.432 ocupantes de cargos universitários.

PÚBLICO	1º CICLO	2º CICLO
EMPREGADOS DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO	1400	1464
EMPREGADOS ELEGÍVEIS NO PROGRAMA	1137	888
EMPREGADOS INSCRITOS NO PROGRAMA	752	616
% PARTICIPAÇÃO	66%	69%

Figura 4 - Inscrições no Programa

Vale ressaltar que o quadro de empregados de nível universitário da organização representa mais de 12% do seu quadro total de funcionários.

4.5 Participação do projeto no ambiente estratégico da empresa

Segundo a Empresa o Projeto de Gestão Sucessória está alinhado e integrado ao Planejamento Estratégico da Empresa e aos outros Sistema de Gestão da Organização, tais como Sistema Integrado de Gestão do Capital Humano, Gestão do Desempenho, etc. Além disso, o Programa valoriza os instrumentos atuais (avaliação de resultados, avaliação de Competências Essenciais e Competências Técnicas).

4.6 Aumento da qualidade e produtividade nas áreas envolvidas ou na empresa em geral

Considerando o perfil requerido para cada posição chave, a Organização afirma que o Programa alavancou uma série de fatores contribuindo para melhorar a qualificação das pessoas envolvidas e conseqüentemente a qualidade do trabalho, assim como a produtividade, pois a cada treinamento ministrado o empregado torna-se mais habilitado para o desempenho de suas atribuições e vai se tornando cada vez mais capaz de enfrentar novos desafios. Tais empregados passam a ser capazes de gerenciar novos projetos e liderar equipes, o que os impulsionam a desenvolver ainda mais seus conhecimentos e habilidades.

Diante disso, e mesmo considerando que, às vezes, os ganhos são intangíveis, haja vista o valor agregado a cada capacitação, a Empresa tem ganhos, visto ser possível o alinhamento do Programa aos objetivos e necessidades do Negócio. Por outro lado, ganham também os empregados, pois alcançam evolução na carreira, tendo como base as competências demonstradas e os resultados alcançados. Além disso, há o estímulo a uma visão integrada e sistêmica de todos os negócios, áreas e empresas do grupo .

4.7 Alterações obtidas com o projeto no processo de gestão da empresa

Segundo a Organização, ao promover capacitação das pessoas nas Competências da Liderança visando assumir os desafios propostos pela corporação, estes profissionais acabam por demonstrar maior engajamento e compromisso com

a Empresa. Desta forma, passam a oferecer a ela suas melhores capacidades técnicas-profissionais e pessoais, contribuindo assim para a consecução dos objetivos e resultados empresariais.

4.8 Envolvimento com multiplicadores internos

A empresa afirma que consolidação do Programa de Gestão Sucessória está diretamente ligada ao patrocínio da alta direção e ao engajamento dos gerentes e superintendentes da Empresa. Neste sentido há um trabalho constante de envolvimento desse público com o objetivo de mobilizá-los e criar com eles uma parceria contínua e perene para que o referido Programa alcance os resultados esperados.

Além dos gestores, os próprios participantes têm exercido esse papel de multiplicadores internos, na medida em que dão testemunho público da satisfação em estar participando do Programa e dos ganhos obtidos com essa participação.

4.9 Benchmarking em relação a outras empresas

A Consultoria contratada para o desenvolvimento do projeto apresentou à organização empresas internacionais com diferentes características e suas práticas-chave para mapeamento de talentos e o processo de Sucessão.

A empresas apresentadas foram a Eli Lilly, Alcan, Cisco, Dell, FedEx Corporation, GE e Motorola, possivelmente participantes da carteira de clientes da referida empresa de consultoria.

Dos modelos internacionais utilizou-se com referência de aprendizagem as seguintes considerações:

- gestores são comprometidos e atuam como modelos do processo;
- há comprometimento significativo de orçamento, tempo e recursos para o processo;
- estabelecimento de responsabilização para os gestores e liderança;
- o mapeamento de potenciais gera ações concretas;

- vínculo transparente e direto entre mapeamento de talentos e recompensas (oportunidade de crescimento, visibilidade na organização, compensação, promoções mais rápidas).

4.10 Melhorias operacionais obtidas

A organização estudada apresenta em seu material institucional uma serie de ganhos atribuídos ao Programa de Gestão Sucessória os quais descrevemos:

- A conscientização da alta direção da necessidade de preparar profissionais para a substituição de posições-chave da Organização, mantendo a continuidade da gestão do negócio, impacta diretamente no resultado alcançado.
- O comprometimento dos potenciais sucessores com o desenvolvimento também é um fator considerável.
- O Programa adequou o empregado segundo a habilidade de liderança (áreas de competência) /compatibilidade com as áreas mapeadas.
- Foram dadas responsabilidades inerentes à função de liderança aos empregados oriundos do Programa, o que em muito os experienciaram no tocante à capacitação para o exercício de suas atividades.
- O período entre o início do Programa e a capacitação de sucessores despertou nos participantes o entusiasmo e, conseqüentemente, maior motivação e engajamento para o desempenho de suas funções.
- A capacitação proporcionou aos empregados ampliação da capacidade de estabelecer consenso e de perceber níveis diferentes de pensamento/raciocínio, assim como crescimento sistêmico pessoal transformado em retorno para a Empresa. Permitiu, também, aos novos gerentes e gestores assumir projetos de porte significativo para a Empresa.

4.11 Reforço na capacitação

O programa de capacitação e desenvolvimento voltado exclusivamente para os participantes da Gestão Sucessória foi construído em parceria com uma grande Fundação de desenvolvimento do Estado de Minas Gerais, onde os empregados selecionados participam de uma série de treinamentos especificamente alinhados com as competências de lideranças estabelecidas pela Organização. Uma das premissas da parceria é a customização efetiva do programa de desenvolvimento.

Anualmente, considerando as limitações de recursos orçamentários e as dificuldades naturais de mobilização simultânea de um grande contingente de empregados numa grande organização, são priorizados os treinamentos naquelas competências mais apropriadas para o momento empresarial.

Todos os empregados passam pelos mesmos treinamentos, havendo apenas a adequação do programa de desenvolvimento ao ciclo em que o empregado foi selecionado. Por exemplo, empregados do primeiro ciclo fazem a competência três e quatro, enquanto os do ciclo atual, fazem as duas primeiras competências.

Os empregados que se inscreveram no Programa, mas não foram classificados entre os selecionados, também recebem relatórios individuais, contendo análise de suas competências e sugestões de capacitação e desenvolvimento, permitindo que os mesmos possam direcionar suas ações de treinamento na Organização.

Paralelamente a estas iniciativas, a organização oferece para todo o grupo de empregados de nível universitário uma ajuda financeira de 80% para pagamento das despesas relativas aos cursos de pós-graduação, com carga mínima de 360 horas. Tal iniciativa vem estimulando esses profissionais a investirem em diversas capacitações: especialização, mestrado, doutorado, aumentando assim seu arsenal de competências e conhecimentos e suas chances no Programa de Sucessão..

4.12 Processo de comunicação com os públicos envolvidos (endomarketing)

O processo de comunicação com o público envolvido foi considerado, desde o início, como um dos fatores críticos para o sucesso do Programa. Com isso, foi

elaborado um plano de comunicação específico para esse público. Foram utilizados meios eletrônicos e também comunicação face a face e reuniões nos locais de trabalho, para a explanação mais detalhada sobre os critérios e os próximos passos do Programa.

Além disso, foi criada na Intranet uma página específica para o Programa onde são colocadas todas as informações de interesse dos empregados.

4.13 Resultados Obtidos

No 1º ciclo (2007/2009) foram identificados 81 potenciais-sucessores, sendo que no segundo ciclo (2010/2012) este número aumentou para 90 pessoas.

Até o momento, em torno de 32% do quadro de Gerentes e Gestores de Projetos da Organização são oriundos do Programa, correspondendo a 60 executivos.

A organização afirma que o número de indicações de empregados participantes do Programa para cargos executivos tem aumentado significativamente e atualmente as indicações via Programa já superam as indicações via modelo tradicional. No entanto, dada a característica estratégica destas informações, os números não podem ser divulgados, restringindo-se ao uso interno da organização.

5 METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Aspectos Metodológicos da Pesquisa

A pesquisa consiste numa análise das percepções dos empregados envolvidos com o Programa de Gestão Sucessória, analisando as informações obtidas com a possibilidade de aprimoramento do processo.

Os sujeitos envolvidos no estudo são os empregados de nível universitário da organização participantes do Programa, em torno seiscentas pessoas.

O objetivo especificado para o trabalho conduziu para a opção pela pesquisa qualitativa, tendo em vista que o objeto de estudo é o indivíduo, com suas percepções e relações, e inserido em um contexto social amplamente gerador de sentidos. Sendo assim, a percepção do grupo de pesquisados parte de sua capacidade de emitir juízos, analisar criticamente a situação, elaborar conhecimento e produzir práticas adequadas para intervir nos problemas identificados, o que se mostra muito importante quando é pensada a possibilidade de melhoria e aprimoramento da ferramenta de gestão pesquisada.

A pesquisa qualitativa, segundo HAGUETTE (2000), é indicada para estudos de unidades sociais naturais ou de um aspecto social particular, definição adequada para o objeto de estudo proposto, sendo uma forma de enfatizar as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser. O trabalho consiste ainda num estudo de caso, que segundo MENDES (2002) representa uma investigação do fenômeno em seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades. Tal abordagem é adequada por se tratar de um grupo específico de empregados, que está inserido num contexto histórico e cultural determinado e convidado a participar da pesquisa em seu ambiente profissional.

Dentro da abordagem qualitativa, a técnica utilizada foram as entrevistas coletivas que, segundo MICHEL (2009), é utilizada quando se pretende obter informações sobre o clima, as expectativas, os problemas e conflitos não claros, que são elementos relacionados ao que foi denominado percepção dos empregados.

Essa técnica é conhecida como uma entrevista em profundidade em que se cria grupos de discussão. Tais grupos são formados por aproximadamente dez pessoas que têm características em comum e conhecem o foco da discussão, sendo incentivadas por um moderador a discutirem sobre o objeto de interesse, trocando experiências e interagindo sobre suas idéias, sentimentos, valores, dificuldades e soluções.

A realização da pesquisa consistiu na formação de seis grupos, subdivididos da seguinte forma:

- empregados que completaram todo o ciclo, foram aprovados e estão na fase de capacitação.
- empregados que foram aprovados no primeiro ciclo e não foram aprovados no segundo ciclo do programa.
- empregados aprovados nos dois ciclos do Programa.
- empregados não aprovados no segundo ciclo
- empregados que participaram do segundo ciclo até a fase de entrevista
- gerentes oriundos do programa.

É importante reconhecer que alguns componentes desse processo de interação devem ter reconhecidas suas vantagens e desvantagens, conforme HAGUETTE (2000). São eles: o entrevistador, o entrevistado, a situação da entrevista e o roteiro da entrevista.

Quanto ao entrevistador, este trabalha na organização pesquisada, sendo responsável pela operacionalização do processo de sucessão e tendo conhecimento de todos os critérios e premissas adotadas, o que confirma a sua inserção no meio estudado, o faz grande conhecedor dessa realidade e interessado em promover melhorias na própria atividade. Nesse sentido, é necessário ressaltar a provável influência desse viés na análise da pesquisa, não havendo, portanto, uma absoluta imparcialidade ou passividade.

Os entrevistados estão vinculados à organização em questão por contrato de trabalho, mas não houve questionamentos sobre a possibilidade de que as informações fornecidas por eles pudessem compromete-los de alguma forma. Ainda assim, é fundamental garantir a confidencialidade de todos os participantes.

A utilização de entrevistas coletivas ao invés das individuais se propõe a minimizar essas questões por permitir uma menor exposição dos entrevistados e, simultaneamente, maior questionamento das críticas, opiniões ou sugestões emitidas, evitando questões como a quebra da espontaneidade ou o desejo de agradar o entrevistador pelo fato desse representar de certo modo a organização.

Com relação à situação da entrevista, os grupos foram realizados dentro da instituição, mas em uma sala de reunião, localizada fora do ambiente cotidiano de

trabalho. O horário das entrevistas coincidiu com o de trabalho. Por serem todos os envolvidos empregados da organização, não foi viável a realização da pesquisa em condições distintas e totalmente neutras, uma vez que este deslocamento poderia dificultar ou desmotivar a participação dos envolvidos.

O roteiro adotado foi um modelo semi-estruturado (APÊNDICE A), estando ali previstos os aspectos orientadores dentro de cada item.

Conforme apresentado a seguir, foi realizada uma análise de qualitativa das respostas obtidas, a qual foi inspirada na análise de conteúdo. Além disso, o material de divulgação do modelo de Gestão Sucessória da Empresa passou por uma análise documental, conforme descrição apresentada no capítulo anterior.

5.2 Apresentação e análise dos resultados

A realização da pesquisa de campo de Setembro a Dezembro de 2010, contando com a participação de cento e trinta e três empregados, sendo assim distribuídos:

- Convidados dezessete empregados que completaram todo o ciclo, que foram aprovados e que estão na fase de capacitação.
- Convidados quinze empregados que foram aprovados no primeiro ciclo do programa e não aprovados no ciclo atual (segundo).
- Convidados vinte e sete empregados aprovados nos dois ciclos.
- Convidados vinte e quatro empregados não aprovados no segundo ciclo.
- Convidados vinte e quatro empregados que participaram do segundo ciclo até a fase de entrevista.
- Convidados vinte e seis gerentes oriundos do Programa.

A partir das discussões dos grupos foi produzido o registro de críticas e sugestões conforme detalhados nos APÊNDICES B a G, devidamente consolidados no APÊNDICE H.

Com relação ao aspecto determinante da divisão dos grupos, que é a classificação de cada empregado no processo, a análise do grau de participação constatou que quanto melhor classificado no programa mais motivado o indivíduo está para contribuir para o seu aprimoramento. No entanto o nível de percepção foi bastante homogêneo não obstante o quantitativo de pessoas e a especificidade de cada grupo.

As entrevistas foram realizadas em sessão única e tiveram duração média de duas horas. Ao longo do período de realização, o mediador do grupo, procurou priorizar a lógica dos participantes da discussão, centrando-se na relação entre eles e o objeto do discurso, no caso, o processo estruturado de sucessão de lideranças.

Para facilitar a leitura das percepções dos empregados apresentadas nas entrevistas coletivas, os assuntos foram classificados conforme demonstrado a seguir:

Aspecto METODOLOGIA – aqui foram agrupadas as considerações a cerca da periodicidade do programa, as ferramentas utilizadas, os controles, as repercussões, a abrangência, dentre outros.

Neste aspecto houveram poucas críticas e propostas de melhoria, mas a que mais chamou a atenção se refere à ferramenta de avaliação do perfil do candidato, o questionário OPQ. Há sugestões de se substituir a ferramenta por outro instrumento incluindo outros itens de avaliação e evitando-se a “profissionalização” do respondente. Como esta avaliação tem peso significativo na classificação dos empregados, a possibilidade de desvios no preenchimento dos questionários e a falta de itens considerados importantes no mapeamento, pode ter repercussão indesejável no programa.

As outras sugestões de melhoria apresentadas são perfeitamente factíveis e algumas delas como a criação de base de dados relativos aos sucessores, programas de *job rotation*, substituição temporária de gerentes, intercâmbios entre os sucessores, reuniões com gerentes e RH, podem ser implantadas de imediato, pois além de fomentarem o desenvolvimento e a integração dos envolvidos, contribui para tornar o objetivo do programa sempre latente nas equipes de trabalho.

Aspecto CAPACITAÇÃO – aqui foram agrupadas as considerações a cerca do programa de capacitação desenvolvido especificamente para os potenciais sucessores.

Não obstante algumas criticas e sugestões, a capacitação dos empregados foi considerado um dos aspectos mais positivos do Programa, não só pela abrangência do conteúdo customizado e sua aderência as competências e estratégias empresariais, como também pela escolha da instituição de desenvolvimento, renomada Fundação sediada em Minas Gerais. Estas avaliações positivas também estão refletidas nos questionários de avaliação de reação dos treinamentos, conforme informado pela coordenação do Programa. Vale ressaltar que esta instituição é mesma que ministra o desenvolvimento das Lideranças formais da organização e esta situação de isonomia de tratamento é considerada com um dos fatores de motivação dos potenciais sucessores.

Algumas sugestões de inclusão de conteúdos mais operacionais devem ser analisadas com cuidado uma vez que conflitam com o papel a ser exercido pela posição de liderança para o qual o treinando esta objetivando alcançar.

Aspecto COMUNICAÇÃO – aqui foram agrupadas as considerações a cerca da comunicação de fatos e dados sobre o programa, a forma, a periodicidade e a percepção sobre cada evento.

Não obstante a constatação de uma significativa melhoria entre o primeiro e o segundo ciclo do Programa, há muito o que se aprimorar neste aspecto. São várias as sugestões que dizem respeito especificamente à divulgação de critérios e resultados. Tais constatações estão diretamente ligados ao aspecto analisado a seguir que trata da forma como os empregados recebem as devolutivas (*feedback*) sobre a sua participação no certame.

Após a análise do Programa e da Organização estudada é possível afirmar ou inferir algumas possíveis razões para tal situação:

- O Programa de Gestão Sucessória estudado tem por objetivo mapear pessoas com potencial de liderança e não elaborar um concurso para eleição

de sucessores. Desta forma a metodologia prevê apenas a divulgação daqueles empregados mapeados com este perfil de liderança. A divulgação da classificação geral dos empregados no processo não é realizada, uma vez que não se quer dar ao evento este caráter de competição entre os pseudos “concorrentes”. Além do que um dos itens classificatórios é a entrevista psicológica que por razões profissionais tem restrições de divulgação coletiva.

- A exemplo de outras organizações de grande porte, a empresa estudada tem dificuldades para operacionalizar as comunicações com os seus empregados, cujas razões e desdobramentos carecem de estudo mais aprofundado.

Aspecto DEVOLUTIVA – aqui foram agrupadas as considerações a cerca do retorno que os empregados recebem a respeito do resultado de sua participação no Programa.

Tanto este aspecto como o de COMUNICAÇÃO devem ser analisados em conjunto. Os empregados reclamam que o *feedback* recebido é inadequado. Primeiro porque eles não tem todas as informações necessárias, segundo porque seus gestores alegam que também não as recebem e por último porque a organização ainda não tem uma fase estruturada de acompanhamento e controle para os empregados.

Aspecto CRITÉRIO – aqui foram agrupadas as considerações a cerca dos critérios utilizados na metodologia, detalhados no subitem 4.3 – Metodologia Aplicada ,do presente trabalho.

Dois critérios específicos suscitam as maiores criticas entre os empregados entrevistados: o idioma estrangeiro e a formação pós-graduação. O primeiro pela falta de comprovação do nível de proficiência que o empregado informa ter. O segundo pela forma de pontuação de cada curso.

Segundo os responsáveis pela condução do processo, no caso de idiomas optou-se por considerar que o empregado participante do processo teria maturidade

para qualificar a sua proficiência na utilização do idioma e que não haveria porque não considerar apenas esta auto avaliação. Esta premissa é válida e pressupõe confiança da organização para com os seus empregados.

No tocante a pontuação dos cursos a informação da coordenação do programa é de que o cálculo leva em conta a aderência do curso aos negócios e a sua atualização (diferença entre a data de conclusão e a data do mapeamento), sem haver peso diferenciado para especialização, mestrado ou doutorado.

Os dois critérios acima tem peso menor na avaliação geral, porém como está gerando descontentamento por parte de vários participantes, pode causar impacto negativo no processo como um todo na medida em que pode gerar a sensação de que o critério é como é para beneficiar um ou outro participante. A melhor forma de mitigar estas criticas é implantado critérios de alta objetividade (exemplo: avaliação externa do nível de proficiência do idioma) ou construídos a partir de consensos entre os interessados (quais cursos são mais importantes aos interesses da organização e por quanto tempo ainda se mantem atualizados).

Aspecto CREDIBILIDADE – aqui foram agrupadas as considerações a cerca do reconhecimento/valorização, a motivação e a confiança que os empregados percebem ter ao participar do processo e o envolvimento do corpo gerencial e alta direção com o programa.

O nível de credibilidade do programa é alto, considerando os depoimentos positivos apontados nas entrevistas.

Os aprimoramentos apontados, como por exemplo o estabelecimento de meta de 100% de aproveitamento de participantes do Programa nas designações para os cargos de gerentes, são incisivos no tocante a participação do corpo gerencial e alta direção no processo. Programas deste tipo têm como um dos fatores críticos de sucesso o envolvimento permanente dos seus executivos, uma vez que são deles as decisões que evidenciam ou desconsideram os objetivos do Programa e dão aos participantes a percepção de credibilidade.

Após análise da organização, podemos inferir que o aprimoramento dos aspectos de comunicação e devolutiva deverão trazer repercussões positivas no tocante ao envolvimento dos executivos da casa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho partiu da premissa de que a questão da substituição de posições chave nas organizações é um dos fatores de sucesso para se atingir os seus desafios estratégicos e pode ser o diferencial para a sua sobrevivência.

Tal constatação pode ser claramente observada na ampla literatura que aborda o tema Liderança. Não obstante a forma como cada autor define o modelo ou estilo ideal de liderança, um aspecto comum a todos é a influência direta e fundamental do Líder no sucesso ou insucesso das Organizações. Todos os recursos tangíveis ou intangíveis existentes em uma organização por si só não são suficientes para obtenção dos resultados almejados sem a presença da liderança na condução dos movimentos necessários.

A “qualidade” da Liderança, portanto, passa a ser um diferencial competitivo das organizações na medida em que estamos nos referindo ao elemento que conduz, que dá rumo, que faz as coisas acontecerem no seu universo de atuação dentro da instituição.

Dentro desta lógica não há como contestar que um modelo racional de escolha e preparação de líderes, se construído e gerido de forma adequada, tem muito mais chance de gerar resultados positivos para a organização do que o modelo tradicional, fundamentado apenas em percepções individuais ou de níveis de poder de um ou outro dirigente. As organizações necessitam de modelos de gestão mais consolidados que não se fragilizem tão facilmente com os movimentos naturais do ambiente interno (trocas de comando, jogo de interesses, etc) ou das próprias pressões externas (globalização, competitividade, etc).

Até as organizações de controle familiar estão adotando os chamados programas de profissionalização do corpo de executivos, que nada mais é do que a substituição do processo de indicação das lideranças com base métodos empíricos (“conhecimento” do “dono”) por um processo mais estruturado de contratação de lideranças mais alinhadas com os negócios da Organização.

Por ser um processo que permeia todas as atividades e negócios da organização, a escolha de lideranças impacta diretamente vários aspectos da

corporação, principalmente no tocante a relação entre a direção executiva e os empregados, na medida em que tem reflexos diretos em itens como credibilidade, motivação, engajamento e pertencimento.

Dentro desse contexto, entender quais as percepções que os empregados atribuem ao Programa de Gestão Sucessória da organização estudada apresentou-se como uma medida considerável para compreender qual a forma de articulação e as consequências das questões da organização do trabalho sobre os empregados, observando se de fato essa forma de gestão tem conseguido cumprir aquilo a que se propõe.

Inicialmente, cabe ressaltar que os empregados reconhecem o programa como uma prática importante e dão a ele níveis de credibilidade muito altos, conforme pode ser observado no universo de adesões voluntárias dos dois ciclos citados no presente trabalho e que são sempre superiores a 65% do público alvo (Figura 4).

Outra característica que reforça a necessidade da existência do Programa é o fato dele se mostrar como um direcionador da ascensão profissional de um número considerável de empregados.

No discurso, o modelo é apontado como uma forma de se obter um rumo, ter conhecimento do que pode ser feito para se ascender uma posição gerencial na Organização. Nesse sentido, parece que, quando bem empregada, a Gestão Sucessória atua favoravelmente, na medida em que fornece subsídios para que o empregado defina suas próprias escolhas profissionais.

Um aspecto importante a ser considerado é o fato da empresa, por ser estatal, não ter autonomia para a captação de líderes já prontos no mercado, daí a importância de prepara-los no próprio âmbito da organização.

Evidentemente nenhum programa que visa à seleção de pessoas será considerado totalmente legítimo e justo por todos. Na análise do programa e das percepções dos empregados ficou caracterizado que todos os atores do processo (organização e empregados) entendem que o objetivo é tornar mais claras e objetivas as demandas organizacionais, o que pode ser comprovado pelo nível de

interesse dos empregados no aperfeiçoamento do Programa e da organização ao investir na sua continuidade.

Cabe questionar aqui se não seria muito relevante observar as percepções de outros atores com participação direta ou indireta no processo, quais sejam os gerentes e os empregados de nível técnico operacional.

O primeiro tem sua importância delineada na medida em que é o contato direto com o participante do programa. É o que tem a atribuição formal de gerenciar as pessoas na plenitude do que o conceito estabelece. Contraditoriamente, sua participação no processo, conforme estabelecido na metodologia, ainda é muito restrita.

As etapas do programa envolvem principalmente três figuras: o empregado elegível, o Superintendente que participa das decisões estratégicas e o RH que coordena todo o processo. Neste cenário, o Gerente tem participação subdimensionada, com reflexos importantes na percepção dos empregados sob o processo, principalmente no tocante ao retorno sobre o resultado de sua participação e na comunicação dos fatos e dados do Programa.

O segundo ator, o liderado, surge como uma importante variável, interferindo decisivamente no contexto da eficácia dos líderes, como bem frisou BERGAMINI (1994).

Não é arriscado afirmar que suas percepções poderiam contribuir muito para o aprimoramento e fortalecimento do Programa, na medida em que este público é formado por atores importantes no processo de gestão da organização.

Considerando que a organização ainda não tem um processo de avaliação gerencial estruturado e consolidado, é muito difícil fazer comparações objetivas acerca da eficácia dos impactos das lideranças oriundas do programa e as do modelo tradicional nos resultados empresariais da corporação.

Porém, a organização dispõe de outros instrumentos de diagnóstico empresarial que poderiam ser utilizados como balizamento para esta análise comparativa, quais sejam, os Processos de Gestão do Clima Organizacional,

Gestão de Desempenho e Planejamento Estratégico, cujas estratificações podem ser remetidas até ao âmbito de atuação de cada Gerente.

Finalmente, a aposta do autor desse estudo mostrou-se capaz de contribuir com acréscimos ao conhecimento acadêmico e também com aperfeiçoamentos de práticas de recursos humanos da organização estudada e de outras organizações, que apresentam questões semelhantes. Tal fato serve de estímulo para a proposição de outras perguntas, as quais certamente servirão de ponto de partida para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo** Tradução de Flávio Moraes de Toledo Piza. São Paulo: Atlas, 1971

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: a administração do sentido**, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1994

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC pós graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2009

CHARAN, Ran. **O líder criador de líderes**. Tradução de Cristina Yamagami. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

KOTTER, John P. **liderando Mudança**: Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

MENDES, J. C. **A abordagem qualitativa e quantitativa no estudo de caso**. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de tecnologia e Gestão de Felgueiras, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Paul S. **Comportamento Organizacional**, tradução de Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005

REBELLI, Felipe, TAVARES, Beatriz **A importância do planejamento de sucessão de líderes**, artigo publicado no site www.towerswatson.com, 2010

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação e valor**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2002

ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm, **A marca da liderança** Tradução Adriana Rieche, Rio de Janeiro, Best Business, 2009

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com os Grupos de Empregados

I. Reavivamento do Programa

Reapresentação de todo o histórico do programa, a partir da sua concepção inicial, a metodologia adotada, a sua conexão com a organização destacando a sua importância, os aspectos estratégicos e os componentes motivacionais envolvidos, os critérios adotados, os resultados obtidos e a repercussão em outras instâncias (alta direção, público externo, fóruns especializados,etc)

II. Identificação do grupo no contexto do Programa e da organização

Esclarecer como o grupo se situa no programa (até que fase participou) e na organização (grupo de empregados, importância, etc.)

III. Esclarecimento dos objetivos dos grupos de discussão

Enfatizar o que se pretende: aprimorar o Programa. Quanto mais claro o objetivo mais produtivas serão as discussões do grupo. Deve-se enfatizar a necessidade de se focar questões factíveis e efetivas, evitando-se a criação de um foro de reclamações.

Atentar que a vantagem da flexibilização da entrevista pode se tornar também seu maior problema se a discussão enveredar por opiniões pessoais, sem significado para a pesquisa (BERTUCCI, 2009)

IV. Identificação e discussão dos aspectos positivos do Programa

V. Identificação e discussão dos os aspectos negativos do Programa

VI. Identificação e discussão das sugestões de melhoria para o Programa

Nestes três itens deve-se estimular os convidados a levantar e debater sobre todas as percepções de cada um sobre o Programa, evitando-se censura ou considerações inadequadas. Se necessário usar técnica do *Brainstorming*.

VII. Informações sobre os próximos passos

Informar detalhadamente o qual as atividades subsequentes ao encontro do grupo, gerando a sensação de continuidade dos trabalhos.

VIII. Avaliação do encontro

Obter críticas e sugestões específicas para o encontro, de forma a aprimorar a forma de coleta de dados.

APÊNDICE B – Relato da entrevista coletiva 1 - empregados que completaram todo o segundo ciclo, foram aprovados e estão na fase de capacitação.

I- Informações sobre os respondentes:

1. Número de convidados: 17
2. Número de participantes: 12
3. % participação: 71%

II – Aspectos positivos do Programa:

- Transparência na divulgação dos critérios
- Os critérios utilizados para seleção dos participantes
- O caderno com o resultado da avaliação, ferramenta útil para o desenvolvimento individual.
- A confirmação de que o programa tem sido utilizado de maneira efetiva nas decisões de promoção da empresa
- O próprio conteúdo do treinamento, que se mostra totalmente aderente à proposta de desenvolvimento.
- Possibilidade do próprio participante incluir informações sobre Cursos, Idiomas e Experiência profissional interna num sistema existente na Intranet (RH Fácil).
- Preenchimento do questionário de avaliação de perfil (OPQ) na internet (ambiente neutro).
- Plano de comunicação em todas as fases
- Parceria com a Fundação de Desenvolvimento.
- Oportunidade de participação do programa através de critérios que permitem participação de novos e antigos empregados.
- Transparência e maior objetividade dos critérios
- Bom plano de divulgação/comunicação do programa

- Oportunidade de crescimento profissional (ganho de conhecimento) independente da nomeação
- Reconhecimento, dentro da casa, pelo mérito de aprovação no programa.
- Melhoria no processo de comunicação (várias reuniões, e-mails), transparência
- Possibilidade de participação de pessoas que estavam afastadas. Exemplo, licença maternidade
- Possibilidade de crescimento profissional
- Parceria com grande credibilidade e competência; reconhecimento
- Seriedade e competência na condução do programa
- Aproveitamento do treinamento para a vida pessoal
- Dinâmica de grupo na capacitação
- Reconhecimento das pessoas

III – Aspectos Negativos do Programa:

- Não comprovação do idioma declarado pelo candidato.
- O tempo de experiência e funções desenvolvidas não é considerado no ranqueamento.
- Não existe um documento para divulgação do Programa, tipo Cartilha aos futuros participantes.
- Não Divulgação de assuntos gerenciais e estratégicos para os participantes do programa.
- Não há divulgação antecipada de todo plano de desenvolvimento de forma a possibilitar a programação e agendamento dos participantes.
- O campo do questionário destinado a descrever histórico profissional (projetos e resultados) é limitado.
- Na apresentação do resultado, falta detalhar a qual área de competência o sucessor está concorrendo (mesmo que individualmente)

- Rigidez na classificação do participante em relação aos quatro blocos de competência.
- Divulgação do programa de treinamento como um todo, com pouca antecedência.
- Não há oportunidade/alternativa de participação de todos os aprovados, frente a absenteísmos.

IV – Sugestões de melhoria para o Programa:

- Idioma: avaliar se cabe a apresentação de certificado que comprove o nível de proficiência auto-declarado
- Área de experiência: avaliar se cabe o ranqueamento utilizando o tempo de experiência
- Criar uma cartilha para divulgação do programa, explicando os critérios de avaliação e seleção dos participantes, visando motivar os futuros elegíveis, criando uma cultura forte na empresa e funções desenvolvidas
- Realizar trabalho junto aos participantes, no sentido de conscientizá-los de que sua participação não significa garantia de promoção ou permanência constante no rol de elegíveis às promoções
- Realizar trabalho de conscientização das Gerências e Diretorias da importância de dar credibilidade ao programa, o que certamente contribuirá para melhorar o clima
- Cuidar da parte da devolutiva:
 - Feedback com orientação profissional (utilizar consultoria externa)
 - Investir no acompanhamento dos sucessores na etapa de desenvolvimento: avaliação periódica
 - Avaliar sucessores que viraram gerentes para medir a efetividade do processo
- Inserir coaching, counseling, mentoring
 - Treinar pessoas para fazerem esses papéis
 - Segundo palestra sobre Gestão de Talentos (palestrista Conrado Shlochaver, LAB SSJ): Programas de T&D em sala de aula representam 10%

do aprendizado. Colocar as pessoas para vivenciar experiências práticas e segmentar o aprendizado com reflexões e orientação (coaching, mentoring, counseling) representam 90% do aprendizado

- Programa de Desenvolvimento
 - Ênfase na reflexão do papel do gestor. Fundamentação: Plano Corporativo de Pesquisa de Clima e parceria do RH com Gerentes.
 - Utilizar jogos/dinâmicas/cases em treinamentos empresariais
 - Treinar não somente nas competências, mas nos valores da organização (gestão de valores e cultura)
 - Módulo envolvendo valores: “O líder que devo ser e o exemplo que devo dar” (Telefônica) Exemplo: não é só fazer as coisas corretas (atingir resultados), mas como fazer as coisas. Qual o custo social de cada decisão? Como eu comunico aos meus subordinados? Como eu colaboro para a integração do time e o desenvolvimento de cada um?
- Feedback estruturado semestral obrigatório. Registrar o Plano de Desenvolvimento Individual em um lugar específico da Gestão Sucessória (não no mesmo lugar que a Avaliação de Desempenho); entre gerente, sucessor e mentoring. Neste software o PDI deve ter um cronograma de atividades/treinamentos e registro de status e data da conclusão
- Criar um programa de job rotation entre os sucessores (voluntário): os próprios sucessores podem acordar a data e qual área e sucessor irão substituir. Necessário a aprovação de ambos os gerentes e formalização junto à RH
- Trabalho de “Reflexão e Novas Ideias” (“Caderno de Aprendizagem) para ser entregue após cada disciplina do programa de desenvolvimento da Fundação. O sucessor registra uma atividade que ele colocou em prática ou insight que tenha surgido em função de reflexões sobre o programa
- Comunicação: criar uma apresentação interativa (como gestão de desempenho fez com competências) para mostrar os objetivos da Gestão Sucessória, quais são as competências necessárias, como funciona o processo, regras, resultados dos ciclos anteriores e um pouco sobre a reflexão do papel do gestor

Colocar isso na rede em forma de curso e enviar por e-mail (com senha de acesso) aos PNUs antes de abrir o próximo ciclo.

(Cartilha é uma opção)

- Criar um Blog de Sucessores (ou espaço na Intranet) com:

- Comunicados multifuncionais
- Inscrição para job rotation
- Cronograma de treinamento
- Nome, telefone, e-mail, área, foto dos sucessores
- Inscrição para participar de projetos multifuncionais
- Textos interessantes
- Chats de discussão/sala de discussão sobre os módulos do treinamento
- Sala de discussão em idiomas específicos
- Listar: pós-graduação, MBAs indicados para preparar os líderes, cursos para trabalhar cada competência (como foi feito com a indicação de livros para trabalhar as competências)
- Pequeno espaço com curiosidades (“estórias” da empresa, história de alguns países, comentários sobre arte, cultura, programas culturais) com o objetivo de desenvolver a formação holística.
- Utilizar o “9 Box” para análise de sucessores (ou candidatos a sucessores) no processo de Gestão Sucessória
- Comunicação: no início do próximo ciclo, chamar um gerente que veio da Gestão Sucessória para falar sobre o programa (pessoa que tenha boa capacidade de comunicação e produza empatia)
- Utilizar sucessores não apenas para promoção vertical com cargo de gerência ou gestor, mas para movimentações horizontais com objetivo de desenvolvimento.
- Promover intercâmbio entre os participantes nas áreas de competências visando conhecer novos negócios/funções/órgãos/empresas
- Promover feedback formal citando pontuação, classificação, pontos fortes e oportunidade de melhoria.
- Divulgar para toda a casa balanço com estatística de promoções e percentual de promovidos dentro do programa.
- Divulgar, na casa, estatísticas às vagas preenchidas por sucessores do programa para validar e consolidar o programa
- Oportunidade de trânsito do participante do treinamento pelas áreas às quais está concorrendo (seminário interno, por exemplo)

- Adotar índice de avaliação do gerente para mensurar aqueles que preparam sucessores.
- Permitir mesclar as turmas (ampliar contatos).
- Ampliar o alcance do programa às outras empresas do grupo.
- Houveram muitas dúvidas sobre a classificação por áreas de competência e se houve a divisão dos selecionados para a Gestão Sucessória por competência.
- Critério de impedimento para a participação de empregados que estão a 5 anos para atingir as condições de aposentadoria é rígido, considerando o investimento e o tempo de retorno para a empresa
- Falta meta para de 100% de aproveitamento das pessoas do Programa de Gestão Sucessória para ocupação de cargos de Gerente.
- O dimensionamento de alguns módulos do desenvolvimento é inadequado e precisa ser redefinido, mesmo que haja necessidade de executá-los nos fins de semana, para não comprometer agenda dos participantes.
- Estimular as Superintendências a darem feedback para os não selecionados
- Divulgar o número de possíveis gerências por competência técnica
- Divulgar em qual competência técnica a classificação foi enquadrada
- Criar uma tabela para pontuação do cursos de especialização, como por exemplo:

<i>i. Ano de Conclusão</i>	<i>Nota</i>
ii. De 2007 a 2010	X
iii. De 2003 a 2006	Y

- Divulgar para todo o grupo as oportunidades surgidas e as pessoas que, dentro daquele perfil, estariam concorrendo.
- Elaborar e colocar em prática um plano de comunicação para toda a casa sobre o processo – aumento da credibilidade junto aos que não estão participando.
- Divulgar a composição e as alterações do Comitê do Plano de Carreiras e Remuneração.
- Alterar o critério de impedimento de participação daqueles empregados que estão há até 5 anos para se aposentar, para 3 anos.

APÊNDICE C – Relato da entrevista coletiva 2 - empregados que foram aprovados no primeiro ciclo e não foram aprovados no segundo ciclo do programa.

I- Informações sobre os respondentes:

1. Número de convidados:15
2. Número de participantes: 4
3. % participação: 27%

II – Aspectos positivos do Programa:

- Excelência do programa, devendo ser mantido como ferramenta para subsidiar as decisões gerenciais.
- Forma adequada de selecionar e qualificar os empregados com potencial para comandar e decidir nos diversos cargos da empresa
- Oportunidade de avaliação de perfil através do OPQ, mapeando as competências individuais.
- Preparação que o programa proporciona a sucessão de gestores da empresa, visando futuro
- Qualidade da estrutura do curso de capacitação.
- A escolha da Fundação de Desenvolvimento, por se tratar de uma escola muito conceituada e competente

III – Aspectos negativos do Programa:

- Forma de divulgação dos resultados
- Falta de clareza nos resultados
- Deficiência no feedback para as gerências/superintendentes. - Tempo limite para responder questionário do OPQ
- Falta de comprovação da fluência no idioma informado. O que o empregado informa é aceito sem questionamentos.
- Permitir que nível de maturidade PR (profissional – segundo menor grau de maturidade na classificação funcional) participe do programa.

- Intervalo de tempo entre um módulos de capacitação e outro é muito longo.
- Falta de profundidade na abordagem de temas como finanças e custos.
- Capacitação em módulos. O ideal é que sejam contínuos.

IV – Sugestões de melhoria para o Programa:

- Não excluir do banco de dados as pessoas que terminaram um ciclo e não foram classificadas para o ciclo posterior.
- Permitir que Gerentes e Superintendentes tenham acesso à classificação dos seus empregados.
- Fazer auditoria amostral para o que foi respondido como proficiência em idiomas estrangeiros
- Restringir participação dos empregados. Inscrição deveria se limitar a empregados indicados pelos gerentes/superintendentes, onde seria avaliado o potencial deste indicado para se tornar um gerente, evitando-se que o perfil seja definido apenas pelo questionário OPQ (“*existem pessoas boas em responder questionário*”).
- Restringir a participação ao nível de maturidade mínima como PN (proficiente – 3º grau de maturidade na classificação funcional) de forma que se mantenha a coerência com o Plano de Cargos e Remuneração da Empresa que prevê que o nível PR (profissional) trabalha sob supervisão e, portanto não estaria apto para assumir um cargo gerencial.
- Complementando o primeiro item, somente a aplicação do OPQ pode filtrar pessoas altamente capacitadas para obter a vaga de gerente e ter sua vaga ocupada por uma pessoa boa em responder questionário
- Reavaliar a pontuação maior para pós-graduações mais recentes. O critério não deveria ser tempo, mas sim adequação da pós graduação à sua área de competência.
- Permitir indicações complementares das gerências/superintendentes, para que estes indicados participem dos treinamentos
- Fornecer *feedback* para os não selecionados, preferencialmente pelo gerente do empregado.

APÊNDICE D – Relato da entrevista coletiva 3 - empregados aprovados nos dois ciclos do Programa.

I- Informações sobre os respondentes:

1. Número de convidados:27
2. Número de participantes: 16
3. % participação: 59%

II – Aspectos positivos do Programa:

- Implementação de um critério formal de sucessão
- Sinalização para todos stakeholders de um critério técnico para definição das lideranças
- Oportunidade de crescimento profissional, troca de experiência e aumento da rede de relacionamento
- Qualidade da parceria com a Fundação de Desenvolvimento para a capacitação dos selecionados, dada a capacidade da Fundação na formação de lideranças
- Nível dos participantes e dos debates
- Os temas que foram tratados ao longo do programa
- Aproveitamento do pessoal nos novos cargos gerenciais
- Rede de relacionamento (networking)
- Continuidade do programa 1º e 2º ciclos
- Reconhecimento do programa de capacitação como curso formal na empresa com certificação da Fundação de desenvolvimento e registro no sistema de controle da Empresa (SAP – R3)
- Divulgação e comunicação da RH
- Foco nas necessidades da Empresa: gestão de pessoas e fatores motivacionais
- Nível de transparência no processo de seleção do segundo ciclo

III – Aspectos negativos do Programa:

- Carga horaria dos treinamentos insuficiente para abordagem de alguns conteúdos propostos, principalmente de autoconhecimento.
- Pouco envolvimento do corpo gerencial com os potenciais sucessores.
- Falta de um critério de avaliação de desempenho **gerencial** específico para o Programa.
- Possibilidade do candidato ser elegível para qualquer área de competência.
- Deficiência no critério de ranqueamento dos cursos de pós-graduação e especialização.
- Programação dos cursos de capacitação divulgada com pouca antecedência.
- Falta de *feedback* para os não selecionados

IV – Sugestões de melhoria para o Programa:

- Fornecer *Feedback* individual do estágio de desenvolvimento
- Promover mais reuniões entre gerentes, selecionados e a RH.
- Continuação do treinamento nos anos de 2011/2012, abordando outros aspectos de gestão (marketing/relações trabalhistas/orçamento)
- Aumentar carga horaria dos curso de capacitação.
- Criar critério para pontuação diferenciada para os cursos informados pelos participantes.
- Divulgar cursos de capacitação com antecedência mínima de 60 dias.
- Maior influência da RH na indicação e seleção dos gerentes e gestores.
- Fornecer feedback individual aos aprovados e não aprovados.
- Maior transparência na divulgação dos casos de promoção de pessoas fora do programa
- Manter a capacitação para os participantes do ciclo anterior.
- Valorizar o próprio treinamento

- Elaborar treinamento interno focando questões com abrangência corporativas, tais como aquisições, finanças, etc.
- Disponibilizar a lista dos participantes para todas as áreas de formação e perfil, não limitando-a por área de competência.
- Maior divulgação ao corpo gerencial dos nomes dos participantes do programa
- Promover treinamentos em rotinas gerenciais: Sistema de Gestão, programas de investimentos e despesas, etc.
- Maior envolvimento do corpo gerencial
- Promover treinamento em “cenários externos”, órgãos reguladores, cenário político e ambiental.
- Divulgar experiências (rotinas) gerenciais repassadas pelo corpo gerencial.

APÊNDICE E – Relato da entrevista coletiva 4 - empregados não aprovados no segundo ciclo

I- Informações sobre os respondentes:

1. Número de convidados: 24
2. Número de participantes: 06
3. % participação: 25%

II – Aspectos positivos do Programa:

- Apresentação/discussão dos resultados obtidos através das respostas dadas ao questionário
- Comunicação (alertas) do prazo e das orientações sobre o início do processo
- Oportunidade de todos participarem do processo
- Capacitação do empregado
- Maior comunicação com os empregados selecionados
- Transparência
- Qualificação dos empregados que estarão em posições chave (critérios)

- Nivelamento da capacitação dos empregados envolvidos no programa.
- Ferramenta OPQ que traça o perfil do candidato à sucessão
- Separação dos candidatos/interessados em seguir carreira gerencial
- Identificação dos potenciais líderes para a corporação
- Critérios transparentes para classificação
- Processo contínuo (ciclos)

III – Aspectos negativos do Programa:

- Deficiência no critério de pontuação relativa aos cursos realizados. O peso valoriza mais o tempo/momento em que foi realizado do que a importância dele na carreira.
- Falta divulgação clara do papel dos comitês de sucessão.
- Falta de *feedback* em cada etapa do processo
- Dúvidas sobre a adequação do questionário OPQ.
- Faltou encaminhar o resultado do questionário a todos antes do evento de apresentação das respostas.
- Falta incluir no processo de seleção, mecanismos para verificar questões como ética e perfil psicológico do candidato
- Faltou *feedback* aos candidatos sobre que ações eles poderiam fazer para melhorar os itens do gráfico de OPQ (Ex: o que fazer para melhorar sua capacidade de inovação?)
- Ferramenta OPQ é importada e deveria ser nacional.
- Falta divulgar as pontuações obtidas em cada etapa
- Falta divulgar o ranking geral e por área de competência.
- Falta divulgar detalhes das etapas quando elas estavam acontecendo
- Falhas no preenchimento dos questionários. O sistema não informa se o status de cada etapa (concluída, pendente, etc.).

- Subjetividade dos critérios/currículo do empregado, já que não há comprovação do nível de proficiência do idioma informado, há redução de pontos da pós graduação por tempo de conclusão, avaliação de desempenho feita subjetivamente e não existe avaliação pessoal do candidato (história, valores, ética, etc).
- Falta maior divulgação dos critérios de classificação.
- Falta capturar a dimensão ética.
- Falta divulgação sobre o papel dos Comitês de sucessão.
- O questionário de avaliação do perfil (OPQ) foi igual nos dois ciclos.

IV – Sugestões de melhoria para o Programa:

- Para se atingir a missão da empresa, o corpo técnico da casa também necessita de treinamento e aperfeiçoamento profissional. Deveria ser dada a oportunidade de melhoria também aos empregados que não tenham perfil gerencial ou não se interessem por cargos gerenciais.
- Abrir o processo de avaliação a todos que participaram da pesquisa, através do envio eletrônico de um questionário
- Orientar os empregados sobre como desenvolver as características pessoais que necessitam de melhoria
- Divulgar quais critérios para se atingir os pontos em cada quesito (Ex: Para se obter 7,5 em Qualificação, o que é considerado? Número de cursos, tempo, tipo de curso?)
- Conhecer os critérios de pontuação (Ex: língua estrangeira, qualificação na pós-graduação)
- Apontar como as pessoas podem corrigir os pontos que necessitam de melhoria.
- Nacionalizar ferramenta para identificação do perfil dos candidatos.
- Criar um banco de dados permanente e mapear o perfil do candidato com currículo na base para atualização periódica (2 a 2 anos)
- Traçar perfil psicológico dos candidatos.
- Exigir comprovação de proficiência no idioma informado.

- Alterar critério de pontuação dos cursos de formação (considerar número e pós na pontuação e não descontar por tempo de conclusão).
- Desconsiderar como critério a avaliação de desempenho devido ao seu caráter subjetivo.
- Alterar critério de elegibilidade no tocante á nível de maturidade. Permitir apenas a participação de Sêniores.
- Avaliar perfil e caráter – traçar perfil psicológico
- Utilizar base de dados dos sucessores não só para sucessão, mas também para consultores, especialistas, etc.
- Criar a carreira técnica para competir com a carreira gerencial. Muitos empregados participam do programa por não ter a a opção da carreira técnica.
- Não deve ser considerado um vestibular
- Considerar nos critérios de seleção, outros aspectos do candidato como conhecimento do negócio e do processo. Estes itens já são observados profissional que já atua na área onde haverá a sucessão, e inclusive este profissional já é conhecido pelo superintendente/gerente da área.
- Alterar a programação do Programa. Ao invés de bienal, fazer durante todo o ano. Promover apenas as atualizações a cada 2 anos.

APÊNDICE F – Relato da entrevista coletiva 5 - empregados que participaram do segundo ciclo até a fase de entrevista (última etapa)

I- Informações sobre os respondentes:

1. Número de convidados:24
2. Número de participantes: 11
3. % participação: 46%

II – Aspectos positivos do Programa:

- Equidade;
- Capacitação do Quadro Gerencial.
- Crescimento Pessoal/Profissional.
- Instituição conceituada (Fundação de Desenvolvimento).
- Confiabilidade do questionário, pois ferramenta dificulta a manipulação.
- Entrevista/feedback.
- Mudança Cultural.
- Oportunidade de todos os empregados de nível universitário participarem do processo de seleção para as posições-chave da Empresa.
- Processo transparente com metodologia definida.

III – Aspectos negativos do Programa:

- Falta de esclarecimentos dos conceitos abordados no questionário – OPQ.
- Falta de Informações sobre a posição no de cada empregado no ranking do programa.
- Falta de reconhecimento e adoção do programa pela Diretoria Executiva.
- Falta divulgação individual da classificação, após a entrevista.

- Deficiência no *feedback* (detalhar mais a pontuação e o motivo da não aprovação na entrevista para que se possa melhorar a postura diante da mesma).

IV – Sugestões de melhoria para o Programa:

- Permitir que o empregado que participou dos ciclos anteriores e foi selecionado para a fase de capacitação não necessite passar novamente pela avaliação dos ciclos futuros.
- Ampliar número de vagas para treinamento na Fundação de Desenvolvimento.
- Incluir na avaliação de desempenho pontos que possam indicar possíveis habilidades gerenciais para os empregados de nível universitário.
- Melhorar a definição de regras e critérios.
- Alterar critério de peso para cursos de pós-graduação.
- Eventuais substituições temporárias de posições-chave devem ser feitas por empregados selecionados no Programa de Gestão Sucessória;
- Considerar tanto a experiência profissional como a formação acadêmica para a seleção na área;
- Divulgar para todos os gerentes ao final do processo de seleção, a lista de todos os empregados que participaram da seleção, incluindo os empregados que não foram selecionados, para que os gerentes possam colocar estas pessoas em projetos, para desenvolver as suas competências.

APÊNDICE G – Relato da entrevista coletiva 6 - gerentes oriundos do programa.

I- Informações sobre os respondentes:

4. Número de convidados:26
5. Número de participantes: 12
6. % participação: 46%

II – Aspectos positivos do Programa:

- Valorização do Programa pelos Superiores.
- Boa taxa de aproveitamento.
- Valorização/motivação pessoal.
- Treinamento interativo, com participação de todos, proporcionado troca de experiência.
- Critérios de Avaliação (currículo, questionário OPQ).
- Temas abordados na capacitação (Cultura Organizacional, Visão Financeira e Gestão, etc).
- Credibilidade do Programa, com aproveitamento dos potenciais sucessores nos cargos vagos.
- Qualificação da Fundação de Desenvolvimento.

III – Aspectos negativos do Programa:

- Deficiência na comunicação ao longo do processo.
- Possibilidade de responder o questionário fora do ambiente da Empresa “com consultoria externa” (*levantaram a hipótese de que o respondente não foi de fato o próprio empregado*).
- Deficiência no critério de pontuação dos cursos de pós-graduação e Mestrado ao considerar a data de conclusão.
- Deficiência da comunicação com os gerentes durante o processo.

IV – Sugestões de melhoria para o Programa:

- Aprimorar conteúdo dos cursos de capacitação com maior foco em resultados, assim como abordagem mais prática para a solução de conflitos;
- Incluir curso básico de processos e ferramentas administrativas (SAP, Avaliação de Desempenho, BSC, etc).
- Permitir a participação de empregados de nível de maturidade JR (júnior).
- Implantar a avaliação de Desempenho para os cargos de Gestores de Projetos.
- Implantar um Plano de Cargos e Remuneração específicos para os Gestores de Projetos.
- Alterar critério de pontuação para os cursos de pós-graduação e Mestrado desconsiderando a data de conclusão como fator de aumento ou redução da pontuação. Este tipo de curso não prescreveria ou a data de conclusão deveria ser dilatada.
- Incluir os cursos de curta duração na pontuação da formação do empregado.
- Incluir Gestores de Projetos na lista de elegíveis para cargos de Gerentes.
- Alterar critério para pontuação dos cursos de formação: para quem tem MBA ou título de Mestrado, um curso de atualização já seria suficiente.
- Concessão de certificado de Especialização para quem realizar o Curso de capacitação na Fundação de Desenvolvimento.
- Verificar nível de proficiência na língua estrangeira informada pelo empregado.

APÊNDICE H – Consolidação das considerações apontadas nos relatos da entrevista coletiva

CLASSIFICAÇÃO	ASPECTO	CONSIDERAÇÃO DO GRUPO	GRUPO
CAPACITAÇÃO	MELHORIA	Ampliar número de vagas para treinamento na Fundação de Desenvolvimento.	5
		Aprimorar conteúdo dos cursos de capacitação com maior foco em resultados, assim como abordagem mais prática para a solução de conflitos;	6
		Aumentar carga horária dos curso de capacitação.	3
		Concessão de certificado de Especialização para quem realizar o Curso de capacitação na Fundação de Desenvolvimento.	6
		Continuação do treinamento nos anos de 2011/2012, abordando outros aspectos de gestão (marketing/relações trabalhistas/orçamento)	3
		Elaborar treinamento interno focando questões com abrangência corporativas, tais como aquisições, finanças, etc.	3
		Incluir curso básico de processos e ferramentas administrativas (SAP, Avaliação de Desempenho, BSC, etc).	6
		Inserir coaching, counseling, mentoring (Treinar pessoas para fazerem esses papéis)	1
		Manter a capacitação para os participantes do ciclo anterior.	3

CAPACITAÇÃO	MELHORIA	O dimensionamento de alguns módulos do desenvolvimento é inadequado e precisa ser redefinido, mesmo que haja necessidade de executá-los nos fins de semana, para não comprometer agenda dos participantes.	1
		Oportunidade de trânsito do participante do treinamento pelas áreas às quais está concorrendo (seminário interno, por exemplo)	1
		Orientar os empregados sobre como desenvolver as características pessoais que necessitam de melhoria	4
		Programa de Desenvolvimento: ênfase na reflexão do papel do gestor com fundamentação no Plano Corporativo de Pesquisa de Clima e parceria do RH com Gerentes, utilizar jogos/dinâmicas/cases em treinamentos empresariais, treinar não somente nas competências, mas nos valores da organização (gestão de valores e cultura), módulo envolvendo valores: “O líder que devo ser e o exemplo que devo dar” (Telefônica) Exemplo: não é só fazer as coisas corretas (atingir resultados), mas como fazer as coisas. Qual o custo social de cada decisão? Como eu comunico aos meus subordinados? Como eu colaboro para a integração do time e o desenvolvimento de cada um?	1
		Promover treinamento em “cenários externos”, órgãos reguladores, cenário político e ambiental.	3

CAPACITAÇÃO	MELHORIA	Promover treinamentos em rotinas gerenciais: Sistema de Gestão, programas de investimentos e despesas, etc.	3
		Trabalho de “Reflexão e Novas Ideias” (“Caderno de Aprendizagem) para ser entregue após cada disciplina do programa de desenvolvimento. O sucessor registra uma atividade que ele colocou em prática ou insight que tenha surgido em função de reflexões sobre o programa	1
		Valorizar o próprio treinamento	3
CAPACITAÇÃO	NEGATIVO	Capacitação em módulos. O ideal é que sejam contínuos.	2
		Carga horaria dos treinamentos insuficiente para abordagem de alguns conteúdos propostos, principalmente de autoconhecimento.	3
		Falta de profundidade na abordagem de temas como finanças e custos.	2
		Intervalo de tempo entre um módulos de capacitação e outro é muito longo.	2
		Não há divulgação antecipada de todo plano de desenvolvimento de forma a possibilitar a programação e agendamento dos participantes.	1
CAPACITAÇÃO	POSITIVO	A escolha da Fundação de Desenvolvimento, por se tratar de uma escola muito conceituada e competente	2
		Aproveitamento do treinamento para a vida pessoal	1
		Capacitação do empregado	4
		Capacitação do Quadro Gerencial.	5

CAPACITAÇÃO	POSITIVO	Continuidade do programa 1º e 2º ciclos	3
		Instituição conceituada - Fundação de Desenvolvimento	5
		Nível dos participantes e dos debates	3
		Nivelamento da capacitação dos empregados envolvidos no programa.	4
		O próprio conteúdo do treinamento, que se mostra totalmente aderente à proposta de desenvolvimento.	1
		Oportunidade de crescimento profissional (ganho de conhecimento) independente da nomeação	1
		Os temas que foram tratados ao longo do programa	3
		Parceria com Fundação de Desenvolvimento.	1
		Preparação que o programa proporciona a sucessão de gestores da empresa, visando futuro	2
		Qualidade da estrutura do curso de capacitação.	2
		Qualidade da parceria com a Fundação de Desenvolvimento para a capacitação dos selecionados, dada a capacidade da Fundação na formação de lideranças	3
		Qualificação da Fundação de Desenvolvimento.	6
		Qualificação dos empregados que estarão em posições chave (critérios)	4

CAPACITAÇÃO	POSITIVO	Reconhecimento do programa de capacitação como curso formal na empresa com certificação da Fundação de Desenvolvimento e registro no sistema de controle da Empresa (SAP – R3)	3
		Rede de relacionamento (networking)	3
		Temas abordados na capacitação (Cultura Organizacional, Visão Financeira e Gestão, etc).	6
		Treinamento interativo, com participação de todos, proporcionado troca de experiência.	6
		Dinâmica de grupo na capacitação	1
COMUNICAÇÃO	MELHORIA	Abrir o processo de avaliação a todos que participaram da pesquisa, através do envio eletrônico de um questionário	4
		Colocar isso na rede em forma de curso e enviar por e-mail (com senha de acesso) aos PNUs antes de abrir o próximo ciclo (Cartilha é uma opção).	1
		Comunicação: criar uma apresentação interativa (como gestão de desempenho fez com competências) para mostrar os objetivos da Gestão Sucessória, quais são as competências necessárias, como funciona o processo, regras, resultados dos ciclos anteriores e um pouco sobre a reflexão do papel do gestor	1
		Comunicação: no início do próximo ciclo, chamar um gerente que veio da Gestão Sucessória para falar sobre o programa (pessoa que tenha boa capacidade de comunicação e produza empatia)	1

COMUNICAÇÃO	MELHORIA	Conhecer os critérios de pontuação (Ex: língua estrangeira, qualificação na pós-graduação)	4
		Criar um Blog de Sucessores (ou espaço na Intranet) com: comunicados multifuncionais, inscrição para job rotation, cronograma de treinamento, dados dos sucessores, Inscrição para participar de projetos multifuncionais, textos interessantes, chats de discussão/sala de discussão sobre os módulos do treinamento, sala de discussão em idiomas específicos, Listar: pós-graduação, MBAs indicados para preparar os líderes, cursos para trabalhar cada competência (como foi feito com a indicação de livros para trabalhar as competências), pequeno espaço com curiosidades ("estórias" da Empresa, história de alguns países, comentários sobre arte, cultura, programas culturais) com o objetivo de desenvolver a formação holística.	1
		Criar uma cartilha para divulgação do programa, explicando os critérios de avaliação e seleção dos participantes, visando motivar os futuros elegíveis, criando uma cultura forte na empresa e funções desenvolvidas	1
		Disponibilizar a lista dos participantes para todas as áreas de formação e perfil, não limitando-a por área de competência.	3
		Divulgar cursos de capacitação com antecedência mínima de 60 dias.	3
		Divulgar em qual competência técnica a classificação foi enquadrada	1

COMUNICAÇÃO	MELHORIA	Divulgar experiências (rotinas) gerenciais repassadas pelo corpo gerencial.	3
		Divulgar o número de possíveis gerências por competência técnica	1
		Divulgar para toda a casa balanço com estatística de promoções e percentual de promovidos dentro do programa.	1
		Divulgar para todo o grupo as oportunidades surgidas e as pessoas que, dentro daquele perfil, estariam concorrendo.	1
		Divulgar para todos os gerentes ao final do processo de seleção, a lista de todos os empregados que participaram da seleção, incluindo os empregados que não foram selecionados, para que os gerentes possam colocar estas pessoas em projetos, para desenvolver as suas competências.	5
		Divulgar quais critérios para se atingir os pontos em cada quesito (Ex: Para se obter 7,5 em Qualificação, o que é considerado? Número de cursos, tempo, tipo de curso?)	4
		Divulgar, na casa, estatísticas às vagas preenchidas por sucessores do programa para validar e consolidar o programa	1
		Elaborar e colocar em prática um plano de comunicação para toda a casa sobre o processo – aumento da credibilidade junto aos que não estão participando.	1

COMUNICAÇÃO	MELHORIA	Houveram muitas dúvidas sobre a classificação por áreas de competência e se houve a divisão dos selecionados para a Gestão Sucessória por competência.	1
		Maior divulgação ao corpo gerencial dos nomes dos participantes do programa	3
		Permitir que Gerentes e Superintendentes tenham acesso à classificação dos seus empregados.	2
		Realizar trabalho junto aos participantes, no sentido de conscientizá-los de que sua participação não significa garantia de promoção ou permanência constante no rol de elegíveis às promoções	1
COMUNICAÇÃO	NEGATIVO	Deficiência da comunicação com os gerentes durante o processo.	6
		Deficiência na comunicação ao longo do processo.	6
		Divulgação do programa de treinamento como um todo, com pouca antecedência.	1
		Falta de esclarecimentos dos conceitos abordados no questionário – OPQ.	5
		Falta de Informações sobre a posição de cada empregado no ranking do programa.	5
		Falta divulgação clara do papel dos comitês de sucessão.	4
		Falta divulgação sobre o papel dos Comitês de sucessão.	4
		Falta divulgar as pontuações obtidas em cada etapa	4

COMUNICAÇÃO	NEGATIVO	Falta divulgar detalhes das etapas quando elas estavam acontecendo	4
		Falta divulgar o ranking geral e por área de competência.	4
		Falta maior divulgação dos critérios de classificação.	4
		Forma de divulgação dos resultados	2
		Não Divulgação de assuntos gerenciais e estratégicos para os participantes do programa.	1
		Não existe um documento para divulgação do Programa, tipo Cartilha aos futuros participantes.	1
		Programação dos cursos de capacitação divulgada com pouca antecedência.	3
COMUNICAÇÃO	POSITIVO	Bom plano de divulgação/comunicação do programa	1
		Comunicação (alertas) do prazo e das orientações sobre o início do processo	4
		Divulgação e comunicação da RH	3
		Maior comunicação com os empregados selecionados	4
		Melhoria no processo de comunicação (várias reuniões, e-mails), transparência	1
		Plano de comunicação em todas as fases	1
CREDIBILIDADE	MELHORIA	Falta meta para 100% de aproveitamento das pessoas do Programa de Gestão Sucessória para ocupação de cargos de Gerente.	1
		Maior envolvimento do corpo gerencial	3

CREDIBILIDADE	MELHORIA	Maior influência da RH na indicação e seleção dos gerentes e gestores.	3
		Maior transparência na divulgação dos casos de promoção de pessoas fora do programa	3
		Realizar trabalho de conscientização das Gerências e Diretorias da importância de dar credibilidade ao programa, o que certamente contribuirá para melhorar o clima	1
CREDIBILIDADE	NEGATIVO	Falta de reconhecimento e adoção do programa pela Diretoria Executiva.	5
		Pouco envolvimento do corpo gerencial com os potenciais sucessores.	3
CREDIBILIDADE	POSITIVO	A confirmação de que o programa tem sido utilizado de maneira efetiva nas decisões de promoção da empresa	1
		Aproveitamento do pessoal nos novos cargos gerenciais	3
		Boa taxa de aproveitamento.	6
		Credibilidade do Programa, com aproveitamento dos potenciais sucessores nos cargos vagos.	6
		Crescimento Pessoal/Profissional.	5
		Equidade;	5
		Excelência do programa, devendo ser mantido como ferramenta para subsidiar as decisões gerenciais.	2
		Foco nas necessidades da Empresa: gestão de pessoas e fatores motivacionais	3

CREDIBILIDADE	POSITIVO	Forma adequada de selecionar e qualificar os empregados com potencial para comandar e decidir nos diversos cargos da empresa	2
		Identificação dos potenciais líderes para a corporação	4
		Implementação de um critério formal de sucessão	3
		Mudança Cultural.	5
		Nível de transparência no processo de seleção do segundo ciclo	3
		Oportunidade de crescimento profissional, troca de experiência e aumento da rede de relacionamento	3
		Oportunidade de participação do programa através de critérios que permitem participação de novos e antigos empregados.	1
		Oportunidade de todos os empregados de nível universitário participarem do processo de seleção para as posições-chave da Empresa.	5
		Oportunidade de todos participarem do processo	4
		Parceria com grande credibilidade e competência; reconhecimento	1
		Possibilidade de crescimento profissional	1
		Possibilidade de participação de pessoas que estavam afastadas. Exemplo, licença maternidade	1
		Processo contínuo (ciclos)	4
		Processo transparente com metodologia definida.	5

CREDIBILIDADE	POSITIVO	Reconhecimento das pessoas	1
		Reconhecimento, dentro da casa, pelo mérito de aprovação no programa	1
		Seriedade e competência na condução do programa	1
		Transparência	4
		Transparência na divulgação dos critérios	1
		Valorização do Programa pelos Superiores.	6
		Valorização/motivação pessoal.	6
CRITÉRIO	MELHORIA	Alterar critério de pontuação para os cursos de pós-graduação e Mestrado desconsiderando a data de conclusão como fator de aumento ou redução da pontuação. Este tipo de curso não prescreveria ou a data de conclusão deveria ser dilatada.	6
		Alterar critério de elegibilidade no tocante á nível de maturidade. Permitir apenas a participação de Sêniores.	4
		Alterar critério de peso para cursos de pós-graduação.	5
		Alterar critério de pontuação dos cursos de formação (considerar número e pós na pontuação e não descontar por tempo de conclusão).	4
		Alterar critério para pontuação dos cursos de formação: para quem tem MBA ou título de Mestrado, um curso de atualização já seria suficiente.	6

CRITÉRIO	MELHORIA	Alterar o critério de impedimento de participação daqueles empregados que estão há até 5 anos para se aposentar, para 3 anos.	1
		Área de experiência: avaliar se cabe o ranqueamento utilizando o tempo de experiência	1
		Considerar nos critérios de seleção, outros aspectos do candidato como conhecimento do negócio e do processo. Estes itens já são observados profissional que já atua na área onde haverá a sucessão, e inclusive este profissional já é conhecido pelo superintendente/gerente da área.	4
		Considerar tanto a experiência profissional como a formação acadêmica para a seleção na área;	5
		Criar critério para pontuação diferenciada para os cursos informados pelos participantes.	3
		Criar uma tabela para pontuação do cursos de especialização, com base no ano de conclusão	1
		Critério de impedimento para a participação de empregados que estão a 5 anos para atingir as condições de aposentadoria é rígido, considerando o investimento e o tempo de retorno para a empresa	1
		Desconsiderar como critério a avaliação de desempenho devido ao seu caráter subjetivo.	4
		Exigir comprovação de proficiência no idioma informado.	4

CRITÉRIO	MELHORIA	Fazer auditoria amostral para o que foi respondido como proficiência em idiomas estrangeiros	2
		Idioma: avaliar se cabe a apresentação de certificado que comprove o nível de proficiência auto-declarado	1
		Incluir Gestores de Projetos na lista de elegíveis para cargos de Gerentes.	6
		Incluir os cursos de curta duração na pontuação da formação do empregado.	6
		Melhorar a definição de regras e critérios.	5
		Permitir a participação de empregados de nível de maturidade JR (júnior).	6
		Reavaliar a pontuação maior para pós-graduações mais recentes. O critério não deveria ser tempo, mas sim adequação da pós graduação à sua área de competência.	2
		Restringir a participação ao nível de maturidade mínima como PN (proficiente – 3º grau de maturidade na classificação funcional) de forma que se mantenha a coerência com o Plano de Cargos e Remuneração da Empresa que prevê que o nível PR (profissional) trabalha sob supervisão e, portanto não estaria apto para assumir um cargo gerencial.	2

CRITÉRIO	MELHORIA	Restringir participação dos empregados. Inscrição deveria se limitar a empregados indicados pelos gerentes/superintendentes, onde seria avaliado o potencial deste indicado para se tornar um gerente, evitando-se que o perfil seja definido apenas pelo questionário OPQ (“existem pessoas boas em responder questionário”).	2
		Verificar nível de proficiência na língua estrangeira informada pelo empregado.	6
CRITÉRIO	NEGATIVO	Deficiência no critério de pontuação dos cursos de pós-graduação e Mestrado ao considerar a data de conclusão.	6
		Deficiência no critério de pontuação relativa aos cursos realizados. O peso valoriza mais o tempo/momento em que foi realizado do que a importância dele na carreira.	4
		Deficiência no critério de ranqueamento dos cursos de pós-graduação e especialização.	3
		Dúvidas sobre a adequação do questionário OPQ.	4
		Falta de comprovação da fluência no idioma informado. O que o empregado informa é aceito sem questionamentos.	2
		O questionário de avaliação do perfil (OPQ) foi igual nos dois ciclos.	4
		O tempo de experiência e funções desenvolvidas não é considerado no ranqueamento.	1

CRITÉRIO	NEGATIVO	Permitir que nível de maturidade PR (profissional – segundo menor grau de maturidade na classificação funcional) participe do programa.	2
		Rigidez na classificação do participante em relação aos quatro blocos de competência.	1
		Subjetividade dos critérios/currículo do empregado, já que não há comprovação do nível de proficiência do idioma informado, há redução de pontos da pós graduação por tempo de conclusão, avaliação de desempenho feita subjetivamente e não existe avaliação pessoal do candidato (historia, valores, ética, etc).	4
		Não comprovação do idioma declarado pelo candidato.	1
CRITÉRIO	POSITIVO	Permitir que nível de maturidade PR (profissional – segundo menor grau de maturidade na classificação funcional) participe do programa.	6
		Critérios transparentes para classificação	4
		Oportunidade de avaliação de perfil através do OPQ, mapeando as competências individuais.	2
		Os critérios utilizados para seleção dos participantes	1
		Sinalização para todos stakeholders de um critério técnico para definição das lideranças	3
		Transparência e maior objetividade dos critérios	1

DEVOLUTIVA	MELHORIA	Apontar como as pessoas podem corrigir os pontos que necessitam de melhoria.	4
		Cuidar da parte da devolutiva: Feedback com orientação profissional (utilizar consultoria externa), Investir no acompanhamento dos sucessores na etapa de desenvolvimento e avaliar sucessores que viraram gerentes para medir a efetividade do processo.	1
		Estimular as Superintendências a darem feedback para os não selecionados	1
		Feedback estruturado semestral obrigatório. Registrar o Plano de Desenvolvimento Individual em um lugar específico da Gestão Sucessória (não no mesmo lugar que a Avaliação de Desempenho); entre gerente, sucessor e mentoring. Neste software o PDI deve ter um cronograma de atividades/treinamentos e registro de status e data da conclusão	1
		Fornecer feedback individual aos aprovados e não aprovados.	3
		Fornecer Feedback individual do estágio de desenvolvimento	3
		Fornecer feedback para os não selecionados, preferencialmente pelo gerente do empregado.	2
		Promover feedback formal citando pontuação, classificação, pontos fortes e oportunidade de melhoria.	1

DEVOLUTIVA	NEGATIVO	Deficiência no feedback (detalhar mais a pontuação e o motivo da não aprovação na entrevista para que se possa melhorar a postura diante da mesma).	5
		Deficiência no feedback para as gerências/superintendentes. - Tempo limite para responder questionário do OPQ.	2
		Falta de clareza nos resultados	2
		Falta de feedback em cada etapa do processo	4
		Falta divulgação individual da classificação, após a entrevista.	5
		Faltou encaminhar o resultado do questionário a todos antes do evento de apresentação das respostas.	4
		Faltou feedback aos candidatos sobre que ações ele poderá fazer para melhorar os itens do gráfico de OPQ (Ex: o que fazer para melhorar sua capacidade de inovação?)	4
		Na apresentação do resultado, falta detalhar a qual área de competência o sucessor está concorrendo (mesmo que individualmente)	1
DEVOLUTIVA	POSITIVO	Apresentação/discussão dos resultados obtidos através das respostas dadas ao questionário	4
		Entrevista/feedback.	5
		O caderno com o resultado da avaliação, ferramenta útil para o desenvolvimento individual.	1
METODOLOGIA	MELHORIA	Adotar índice de avaliação do gerente para mensurar aqueles que preparam sucessores.	1

METODOLOGIA	MELHORIA	Ampliar o alcance do programa às outras empresas do grupo.	1
		Avaliar perfil e caráter – traçar perfil psicológico	4
		Complementando o primeiro item, somente a aplicação do OPQ pode filtrar pessoas altamente capacitadas para obter a vaga de gerente e ter sua vaga ocupada por uma pessoa boa em responder questionário	2
		Criar um banco de dados permanente e mapear o perfil do candidato com currículo na base para atualização periódica (2 a 2 anos)	4
		Criar um programa de job rotation entre os sucessores (voluntário): os próprios sucessores podem acordar a data e qual área e sucessor irão substituir. Necessário a aprovação de ambos os gerentes e formalização junto à RH	1
		Eventuais substituições temporárias de posições-chave devem ser feitas por empregados selecionados no Programa de Gestão Sucessória;	5
		Nacionalizar ferramenta para identificação do perfil dos candidatos.	4
		Não deve ser considerado um vestibular	4
		Não excluir do banco de dados as pessoas que terminaram um ciclo e não foram classificadas para o ciclo posterior.	2

METODOLOGIA	MELHORIA	Permitir indicações complementares das gerências/superintendentes, para que estes indicados participem dos treinamentos	2
		Permitir mesclar as turmas (ampliar contatos).	1
		Permitir que o empregado que participou dos ciclos anteriores e foi selecionado para a fase de capacitação não necessite passar novamente pela avaliação dos ciclos futuros.	5
		Promover intercâmbio entre os participantes nas áreas de competências visando conhecer novos negócios/funções/órgãos/empresas	1
		Promover mais reuniões entre gerentes, selecionados e a RH.	3
		Traçar perfil psicológico dos candidatos.	4
		Utilizar base de dados dos sucessores não só para sucessão, mas também para consultores, especialistas, etc.	4
		Utilizar o “9 Box” para análise de sucessores (ou candidatos a sucessores) no processo de Gestão Sucessória	1
		Utilizar sucessores não apenas para promoção vertical com cargo de gerência ou gestor, mas para movimentações horizontais com objetivo de desenvolvimento.	1

METODOLOGIA	MELHORIA	Alterar a programação do Programa. Ao invés de bienal, fazer durante todo o ano. Promover apenas as atualizações a cada 2 anos.	4
METODOLOGIA	NEGATIVO	Falhas no preenchimento dos questionários. O sistema não informa se o status de cada etapa (concluída, pendente, etc.).	4
		Falta capturar a dimensão ética.	4
		Falta de um critério de avaliação de desempenho gerencial específico para o Programa.	3
		Falta incluir no processo de seleção, mecanismos para verificar questões como ética e perfil psicológico do candidato	4
		Ferramenta OPQ é importada e deveria ser nacional.	4
		Não há oportunidade/alternativa de participação de todos os aprovados, frente a absenteísmos.	1
		O campo do questionário destinado a descrever histórico profissional (projetos e resultados) é limitado.	1
		Possibilidade de responder o questionário fora do ambiente da Empresa “com consultoria externa” (levantaram a hipótese de que o respondente não foi de fato o próprio empregado).	6
		Possibilidade do candidato ser elegível para qualquer área de competência.	3

METODOLOGIA	POSITIVO	Confiabilidade do questionário, pois ferramenta dificulta a manipulação.	5
		Ferramenta OPQ que traça o perfil do candidato à sucessão	4
		Possibilidade do próprio participante incluir informações sobre Cursos, Idiomas e Experiência profissional interna num sistema existente na Intranet (RH Fácil).	1
		Preenchimento do questionário de avaliação de perfil (OPQ) na internet (ambiente neutro).	1
		Separação dos candidatos/interessados em seguir carreira gerencial	4
OUTROS	MELHORIA	Criar a carreira técnica para competir com a carreira gerencial. Muitos empregados participam do programa por não ter a opção da carreira técnica.	4
		Divulgar a composição e as alterações do Comitê do PCR.	1
		Implantar a avaliação de Desempenho para os cargos de Gestores de Projetos.	6
		Implantar um Plano de Cargos e Remuneração específicos para os Gestores de Projetos.	6
		Incluir na avaliação de desempenho pontos que possam indicar possíveis habilidades gerenciais para os empregados de nível universitário.	5

OUTROS	MELHORIA	Para se atingir a missão da empresa, o corpo técnico da casa também necessita de treinamento e aperfeiçoamento profissional. Deveria ser dada a oportunidade de melhoria também aos empregados que não tenham perfil gerencial ou não se interessem por cargos gerenciais.	4
--------	----------	--	---