PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

SUCCESSION PLANNING IN A THIRD SECTOR ORGANIZATION

CAMILA HORIYE RODRIGUES
PECEGE- ESALQ/USP

ALESSANDRA DEMITE GONÇALVES DE FREITAS
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

PRISCILA REZENDE DA COSTA
ESPM

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Objetivo do estudo
Analisar a abordagem do processo sucessório e identificar as práticas de desenvolvimento voltadas à sucessão em uma organização da sociedade civil (OSC) brasileira do segmento socioambiental, caracterizando seu estágio de maturidade e elucidando desafios próprios do terceiro setor.

Relevância/originalidade
A literatura brasileira sobre sucessão concentra-se em empresas familiares e privadas, permanecendo escassa para o terceiro setor. O estudo articula um modelo consolidado de maturidade sucessória às especificidades das OSC, cuja continuidade depende diretamente de governança e credibilidade.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, na forma de estudo de caso único, com triangulação entre pesquisa documental (estatuto, atas, políticas e manuais) e formulário on-line com 11 lideranças. Os dados foram tratados por análise de conteúdo, organizada em categorias, subcategorias e códigos.

Principais resultados
A organização transita entre o Planejamento por Reposição e o Planejamento com Ênfase no Desenvolvimento: políticas e governança formalizadas convivem com percepções de informalidade, critérios pouco conhecidos e comunicação inexistente ou pontual, a principal lacuna identificada.

Contribuições teóricas/metodológicas
Oferece quadro de análise replicável (categorias, subcategorias e códigos) que integra o modelo de maturidade sucessória às especificidades do terceiro setor, adicionando evidências empíricas a um campo escasso e evidenciando a distância entre formalização documental e prática percebida.

Contribuições sociais/para a gestão
Fornece diagnóstico acionável para OSC: fortalecer comunicação e transparência, explicitar critérios de identificação de talentos e conectar avaliação de desempenho, PDI e mentoria à sucessão, mitigando riscos de descontinuidade da missão em contextos de restrição orçamentária.

Palavras-chave: planejamento sucessório, terceiro setor, organizações da sociedade civil, desenvolvimento de lideranças, estratégia

SUCCESSION PLANNING IN A THIRD SECTOR ORGANIZATION

Study purpose
To analyze the approach to the succession process and identify succession-oriented development practices in a Brazilian civil society organization (CSO) in the socio-environmental segment, characterizing its maturity stage and elucidating challenges specific to the third sector.

Relevance / originality
Brazilian literature on succession focuses on family and private businesses, remaining scarce for the third sector. The study articulates a consolidated succession-maturity model with the specificities of CSOs, whose continuity depends directly on governance and credibility.

Methodology / approach
Qualitative research, in the form of a single case study, triangulating documentary research (bylaws, minutes, policies and manuals) and an online form answered by 11 leaders. Data were processed through content analysis, organized into categories, subcategories and codes.

Main results
The organization transitions between Replacement Planning and Development-Oriented Planning: formalized policies and governance coexist with perceptions of informality, little-known criteria and nonexistent or occasional communication, the main gap identified.

Theoretical / methodological contributions
It offers a replicable analytical framework (categories, subcategories and codes) integrating the succession-maturity model with third sector specificities, adding empirical evidence to a scarce field and highlighting the distance between documented formalization and perceived practice.

Social / management contributions
It provides an actionable diagnosis for CSOs: strengthening communication and transparency, making talent-identification criteria explicit, and connecting performance appraisal, individual development plans and mentoring to succession, mitigating risks of mission discontinuity under budget constraints.

Keywords: succession planning, third sector, civil society organizations, leadership development, strategy

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

1 Introdução

O processo sucessório, apesar de ser um desafio histórico e comum nas organizações, começou a ser estudado e aplicado de forma mais estruturada recentemente (Ardigo et al., 2022; Dutra, Bose, et al., 2020). A sucessão, em si, é um processo natural de substituição de profissionais em uma organização, que ocorre de forma planejada ou não, podendo ser tratada como mero evento pontual ou como processo contínuo de gestão (Dutra, Veloso, et al., 2020; Maillard, 2020). Diante de contextos cada vez mais complexos e imprevisíveis, e da falta de pessoas preparadas para assumir posições de liderança, ficou evidente que a inexistência de uma estratégia sucessória afeta a sustentabilidade e a continuidade das organizações (Baracho de Medeiros et al., 2019; Dutra et al., 2015).

O tema ganhou maior espaço acadêmico a partir dos anos 2000; contudo, a literatura brasileira concentra-se majoritariamente em empresas familiares, com algumas referências às iniciativas privadas, permanecendo escassa para as organizações do terceiro setor (Ardigo et al., 2022; Dutra, Bose, et al., 2020; Godói-de-Sousa & Chagas, 2013; Maillard, 2020). As organizações do terceiro setor, também denominadas organizações da sociedade civil (OSC), funcionam por meio de doações públicas e/ou privadas, realizam atividades de caráter social ou público sem vínculo com o Estado, são instituídas sob a forma de sociedades, associações ou fundações e buscam impacto social positivo em áreas como saúde, assistência social, meio ambiente e inclusão (Damasceno & Machado Junior, 2017). Em decorrência de sua natureza heterogênea — tipo de atividade, fonte de financiamento, estrutura organizacional e alta suscetibilidade às mudanças de contexto —, o processo sucessório nessas organizações apresenta especificidades que merecem atenção diferenciada (Damasceno & Machado Junior, 2017; Godói-de-Sousa & Fischer, 2012).

Diante desse cenário, formula-se o seguinte problema de pesquisa: *como se caracterizam a abordagem do processo sucessório e as práticas de desenvolvimento voltadas à sucessão em uma organização da sociedade civil?* Para respondê-lo, o objetivo da pesquisa foi analisar a abordagem do processo sucessório e identificar as práticas de desenvolvimento para a sucessão em uma OSC, elucidando alguns dos desafios em uma organização do terceiro setor. De forma específica, buscou-se: (a) caracterizar o estágio de maturidade da abordagem sucessória; (b) identificar as práticas e os processos que sustentam a sucessão; e (c) elucidar os desafios específicos do terceiro setor nesse âmbito. O campo empírico foi uma instituição sem fins lucrativos brasileira que atua no segmento socioambiental desde 1991.

A relevância do estudo é teórica e prática. Do ponto de vista teórico, contribui para reduzir a lacuna de pesquisas sobre sucessão no terceiro setor, campo em que os processos sucessórios ainda se mostram em construção e marcados pela informalidade (Godói-de-Sousa & Chagas, 2013; Godói-de-Sousa & Fischer, 2012). Do ponto de vista prático, oferece à organização estudada, e a OSC em situação semelhante, um diagnóstico estruturado do estágio de maturidade de sua gestão sucessória e dos pontos críticos a desenvolver, tema diretamente associado à credibilidade, à governança e à capacidade de captação de recursos dessas entidades (Damasceno & Machado Junior, 2017; Machado Junior et al., 2016). Ao articular um modelo de maturidade consolidado (Ohtsuki, 2013) às especificidades do terceiro setor, o estudo oferece ainda um quadro de referência replicável para diagnósticos semelhantes.

Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico sobre planejamento sucessório, maturidade e práticas de sucessão, com destaque para o terceiro setor; a

metodologia; a análise dos resultados e discussões, organizada em três categorias analíticas; as considerações finais; e as referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Processo sucessório e planejamento sucessório

A sucessão pode ser compreendida em dois planos distintos. No primeiro, trata-se de um evento: a substituição de um profissional por outro, que ocorre inevitavelmente em qualquer organização, de forma planejada ou não (Dutra, Veloso, et al., 2020; Maillard, 2020). No segundo, trata-se de um processo de gestão: o planejamento sucessório consiste na estruturação de uma abordagem sistemática que apoie a redução de lacunas de liderança e atenda às necessidades de talentos de uma organização, visando à sua continuidade no longo prazo (Ardigo et al., 2022). Rothwell (2010) o define como o meio de assegurar a continuidade da liderança e a construção de talentos a partir do quadro interno, de modo que a saída de pessoas em posições-chave não comprometa os resultados. O autor destaca, ainda, uma distinção conceitual central: a avaliação de desempenho olha para o passado e o presente, o que a pessoa entrega hoje, enquanto a avaliação de potencial olha para o futuro, o que a pessoa poderá entregar em posições de maior complexidade. Confundir os dois planos é uma das causas frequentes de fragilidade dos programas sucessórios.

Apesar de fundamental, o planejamento sucessório é um dos aspectos mais frágeis no escopo da gestão de pessoas (Maillard, 2020). Estudos com empresas brasileiras indicam que mesmo organizações de grande porte e bem avaliadas no mercado ainda tratam a sucessão de forma reativa, com pouca estruturação e baixa transparência (Dutra et al., 2015; Ferreira, 2015). Pensar a sucessão de forma antecipada e estruturada, alinhada à estratégia organizacional, indica um nível importante de maturidade organizacional (Dutra, Veloso, et al., 2020). Esse alinhamento é vital para a sustentabilidade e a continuidade das organizações e para suprir as necessidades do negócio (Baracho de Medeiros et al., 2019; Dutra et al., 2015).

Articular estratégia e sucessão, contudo, é um desafio, pois demanda compreender que tipo de liderança é mais adequado a cada momento institucional e quais competências serão relevantes nos cenários complexos que a organização enfrentará (Rothwell, 2010). Ferreira (2015) critica, nesse sentido, que os critérios de seleção de sucessores frequentemente se limitam às necessidades atuais, ignorando o futuro — lacuna na efetivação de um alinhamento estratégico prospectivo. Ohtsuki (2013) acrescenta que a própria mudança da orientação estratégica ao longo do tempo altera as habilidades e competências gerenciais requeridas, o que exige que o modelo de competências seja periodicamente revisitado à luz dos ciclos de planejamento e da leitura de contexto. Em síntese, a literatura converge para a ideia de que sucessão e estratégia devem ser tratadas como dimensões interdependentes, e não como agendas paralelas (Baracho de Medeiros et al., 2019; Dutra, Bose, et al., 2020).

2.2 Maturidade e abordagens do processo sucessório

A maturidade da gestão sucessória pode ser descrita em três estágios (Dutra et al., 2015; Ohtsuki, 2013). No primeiro, o **Planejamento por Reposição**, não há planejamento estruturado: a organização atua na reposição de vagas à medida que elas se abrem, sem considerar as necessidades do negócio ou dos indivíduos. Os critérios de escolha não estão estabelecidos, quando existem, são informais e subjetivos e a falta de transparência é um ponto crítico e o desenvolvimento de pessoas para posições futuras simplesmente não ocorre. A premissa subjacente é de estabilidade: supõe-se que o futuro repetirá o presente e que bastará encontrar alguém para ocupar a cadeira vazia.

No segundo estágio, o **Planejamento com Ênfase no Desenvolvimento**, há planejamento regular. A avaliação de desempenho é ponto-chave, feita com base em um conceito de cargos ou atividades, e as pessoas são desenvolvidas para atuar em uma posição específica. O desenvolvimento abrange todos os níveis de liderança e há maior transparência sobre o processo e as decisões; esse estágio integra o planejamento sucessório e o desenvolvimento de lideranças. No terceiro, o **Planejamento Contínuo e Estratégico**, o planejamento é contínuo, com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio: normas e procedimentos são claros, as necessidades estratégicas guiam as demais práticas de gestão de pessoas e o foco desloca-se do cargo para as necessidades atuais e futuras da organização. A comunicação é ampla e o resultado é mais que um plano, é uma abordagem, um sistema de gestão sucessória flexível e contínuo, voltado à formação de um *pool* de talentos para posições críticas (Dutra et al., 2015; Ohtsuki, 2013). A Figura 1 sintetiza as dimensões que diferenciam as três abordagens.

Dimensões	Reposição	Desenvolvimento	Estratégico
Premissa	Estabilidade	Estabilidade	Mudança
Objetivo	Identificar lacunas	Desenvolver indivíduos para posições específicas	Desenvolver um *pool* de talentos
Posições	Posições executivas	Todas as posições de liderança	Posições críticas
Critérios	Informais/subjetivos	Descrição do cargo	Definição de competências
Desenvolvimento	Não há	Para o cargo	Para agregar valor ao negócio
Comunicação	Confidencial	Controlada	Ampla
Processo	Rígido e pontual	Pontual	Flexível/dinâmico

Figura 1. Estruturação do processo sucessório nas três abordagens
Fonte: Ohtsuki (2013).

Entre as dimensões, a comunicação é um claro diferenciador dos estágios de maturidade, variando de confidencial, no Planejamento por Reposição, a controlada, no Planejamento com Ênfase no Desenvolvimento, e ampla, no Planejamento Contínuo e Estratégico (Ohtsuki, 2013). Trata-se, porém, de atividade delicada, que pode gerar ansiedade e apreensão entre os envolvidos (Maillard, 2020), configurando um dilema bem conhecido: pela complexidade, muitas organizações ainda optam por abordagens confidenciais, mesmo que a literatura e os modelos de maturidade apontem a comunicação ampla como ideal (Rothwell, 2010). A alta liderança precisa balancear a expectativa dos colaboradores com a responsabilidade dessa comunicação (Maillard, 2020). Dados empíricos ilustram a dimensão do desafio: Dutra et al. (2015) identificaram, entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil no biênio 2014–2015, que apenas 8% adotam a prática de informar as pessoas sobre as posições para as quais estão sendo preparadas.

No terceiro setor, Godói-de-Sousa e Fischer (2012) propõem uma leitura análoga em seu modelo teórico-conceitual: a comunicação informal e simplificada representa um estágio inicial do processo sucessório; o uso de múltiplos canais de comunicação caracteriza um estágio de institucionalização; e, no estágio de descentralização, há comunicação aberta e transparente, utilizada inclusive para prestar contas à sociedade (*accountability*). A convergência entre os modelos reforça a comunicação como termômetro da maturidade sucessória, qualquer que seja a natureza da organização.

2.3 Práticas de gestão para a sucessão

A cultura de desenvolvimento, expressa pelo mapa sucessório e pelo desenvolvimento de gestores aptos a atuar em cargos de maior complexidade, é apontada como elemento fundamental: as dimensões de sucessão e desenvolvimento devem caminhar juntas (Ardigo et al., 2022; Baracho de Medeiros et al., 2019). Para isso, alguns processos e práticas são centrais

na estruturação do planejamento sucessório: envolvimento da alta gestão, planejamento estratégico, competências e critérios bem definidos (trajetórias de carreira), avaliação de desempenho, identificação de talentos, mentoria, planos de desenvolvimento individual (PDI), comunicação e treinamentos focados na sucessão (Baracho de Medeiros et al., 2019; Dutra et al., 2015; Maillard, 2020).

O engajamento ativo e visível da alta liderança é considerado fator crítico para o sucesso do planejamento sucessório. Isso significa, além do endosso formal, a participação direta na formulação, na implementação e no acompanhamento das iniciativas, não podendo ser delegado exclusivamente à área de recursos humanos (Ardigo et al., 2022; Baracho de Medeiros et al., 2019; Rothwell, 2010). Maillard (2020) destaca, nessa direção, os comitês de sucessão como espaços de maior descentralização, importantes para validação, alinhamento e governança do processo. A identificação de talentos, especificamente os métodos e critérios utilizados para mapear e reconhecer colaboradores com potencial de assumir posições críticas, é outra prática fundamental (Baracho de Medeiros et al., 2019; Maillard, 2020; Ohtsuki, 2013; Rothwell, 2010). Ohtsuki (2013), ao estudar como organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir novas atribuições e responsabilidades, evidencia que a definição de competências é o alicerce dessa identificação e um dos traços que caracterizam o estágio Contínuo e Estratégico.

Já o desenvolvimento dos candidatos é uma das principais dificuldades do processo sucessório (Dutra et al., 2015) e, apesar de ainda poucas organizações adotarem, o desenho deve contemplar o mapa sucessório e o plano de desenvolvimento individual (Dutra, Veloso, et al., 2020). Segundo os autores, a construção do plano deve garantir o processo de aprendizagem em competências de naturezas diferentes, atrelado a um processo de autoconhecimento e avaliação do líder, abrangendo a consciência da necessidade de se desenvolver, a aquisição de conhecimentos e habilidades por meio da formação, a experimentação e a reflexão sobre o aprendizado. A mentoria entre pessoa sucedida e sucessora, quando estruturada, cumpre papel relevante na transição de conhecimento tácito e na redução de riscos de descontinuidade (Baracho de Medeiros et al., 2019; Maillard, 2020).

2.4 Sucessão em organizações do terceiro setor

No terceiro setor, os princípios de governança corporativa aplicados aos estatutos sociais e aos processos de sucessão são condição para assegurar continuidade e transparência (Damasceno & Machado Junior, 2017; Machado Junior et al., 2016). Estruturas formais, estatutos, atas de assembleia, manuais de procedimentos, funcionam como salvaguardas institucionais da sucessão, sobretudo em organizações cuja legitimidade depende da confiança de doadores, parceiros e sociedade. Godói-de-Sousa e Chagas (2013) discutem, adicionalmente, as perspectivas de poder que atravessam a sucessão nos empreendimentos sociais: a transição de liderança não é apenas um problema técnico de preenchimento de vagas, mas um processo político que mobiliza identidades, legados e disputas de sentido sobre a vitalidade da própria organização.

Godói-de-Sousa e Fischer (2012), ao estudarem empresas sociais brasileiras, evidenciaram a natureza ainda em construção dos processos sucessórios, marcados pela ausência ou informalidade das práticas de desenvolvimento atreladas à sucessão. As autoras também revelam a fragilidade predominante da comunicação e da transparência nos estágios iniciais de sucessão dessas organizações. Soma-se a isso a influência do fundador, fenômeno comum ao terceiro setor e às empresas familiares: sua visão tende a se perpetuar até a aposentadoria e pode ter impacto na estagnação da organização e na resistência às inovações, como consequência direta de uma liderança prolongada e centralizadora, sendo difícil, muitas

vezes, dissociar a organização da personalidade desse fundador (Cecílio & Godói-de-Sousa, 2016).

As restrições de recursos são outro condicionante central. A escassez financeira é a principal dificuldade do setor, alcançando 86% das 403 organizações da sociedade civil estudadas pela Phomenta (2024). O grande desafio das OSC que se sustentam a partir de projetos específicos, sem apoio ao fortalecimento institucional, é equilibrar a gestão orçamentária para atrair e reter talentos, investir em ações de desenvolvimento e dedicar tempo à estratégia organizacional (GIFE, 2022). A capacidade de uma OSC atrair recursos, por sua vez, é diretamente influenciada pela sua credibilidade e governança, e uma sucessão mal gerida pode impactar negativamente essa percepção (Machado Junior et al., 2016), ou seja, um processo impacta o outro. Nesse contexto, as OSC tendem a priorizar o planejamento operacional, o que limita a capacidade de antecipar e de se preparar para mudanças futuras, incluindo a sucessão, comprometendo a continuidade de longo prazo dos projetos (Cruz et al., 2014).

3 Metodologia

Para alcançar o objetivo estabelecido, foi realizada uma pesquisa qualitativa, na forma de estudo de do caso de uma organização da sociedade civil dedicada a questões socioambientais. A opção pelo caso único justifica-se pelo caráter exploratório do problema, dada a escassez de estudos sobre sucessão no terceiro setor (Godói-de-Sousa & Fischer, 2012; Maillard, 2020), e pela possibilidade de profundidade analítica que a triangulação de fontes permite. O estudo ocorreu em duas frentes complementares: (1) pesquisa documental; e (2) coleta de percepções por meio de formulário *on-line* dirigido às lideranças.

Na frente documental, a organização foi solicitada a fornecer acesso ao acervo institucional relacionado à sua governança nos últimos anos, incluindo estatutos, atas de assembleias e de reuniões do conselho diretor, políticas institucionais e manuais administrativos e de recursos humanos. Foram analisados, especificamente: o Estatuto; as atas de eleição da diretoria executiva (2012, 2015, 2018 e 2025); o Código de Conduta e Ética; o Manual de Procedimentos Internos; a Política de Carreira e Remuneração; e a Política de Gestão de Desempenho. Esse conjunto permite confrontar o desenho formal da gestão de pessoas com a prática percebida pelos participantes.

Para captar a percepção das lideranças, e considerando a escassez de estudos semelhantes, foi elaborado um roteiro de perguntas semiestruturadas, inspirado nas pesquisas de Dutra, Bose, et al. (2020), Dutra, Veloso, et al. (2020) e Godói-de-Sousa e Fischer (2012). O instrumento foi composto por quatro questões sociodemográficas (gênero, ano de nascimento, escolaridade e tempo em função de liderança) e 14 questões específicas, organizadas em dois blocos: vivência em processos sucessórios (razões que levaram à sucessão, etapas e comunicação do processo, influências na decisão, relação entre sucessores e pessoas sucedidas, resistências, mudança da visão de futuro e balanço de vantagens e desvantagens) e práticas atuais de sucessão (percepção de evolução do tema, estabelecimento atual do processo, avaliação da transparência em escala de 1 a 5, práticas de mapeamento e desenvolvimento de potenciais sucessores, responsabilidades pela escolha e pelo desenvolvimento, conhecimento dos candidatos sobre sua participação no planejamento e alinhamento do processo à estratégia organizacional).

Os participantes foram selecionados intencionalmente entre membros da Assembleia, Diretoria Executiva, Coordenação Estratégica, Gestores de Projeto e Analistas Seniores, acompanhado de orientações e do termo de consentimento. Por questões éticas, foi garantido o

anonimato dos participantes e confidencialidade das respostas; o termo de consentimento foi obtido de cada respondente e a organização assinou termo de anuência para a coleta de dados.

Para o tratamento dos dados de ambas as frentes, utilizou-se a análise de conteúdo, método que reconhece a relação não neutra entre pesquisador, objeto de estudo e contexto, buscando explorar e interpretar os significados atribuídos a um tema ou fenômeno pelos participantes, a partir de diferentes formas de comunicação, podendo ser entrevistas, formulários ou documentos (Cardoso et al., 2021; Dalla Valle & Ferreira, 2024). Seguiram-se as três fases propostas por Bardin (1977). Na pré-análise, realizou-se a leitura inicial dos materiais disponíveis para reconhecimento do conteúdo e seleção do material a ser analisado, com organização das respostas dos formulários. Na exploração do material, procedeu-se à codificação: os dados brutos foram segmentados em unidades de registro que facilitam a interpretação e a categorização posterior. Neste estudo, a unidade de registro adotada foi o tema, utilizada para investigar opiniões, motivações, valores e crenças. A categorização classificou e agrupou os temas com base em semelhanças, unindo as unidades de registro sob títulos genéricos. A regra de enumeração considerou a presença/frequência e a direção (favorável, desfavorável ou neutra) de cada tema. Na fase final, de interpretação, produziu-se um texto analítico para cada categoria e sua relação com os demais conceitos.

Os dados foram tratados e analisados levando em conta as referências da literatura quanto ao nível de maturidade do processo sucessório, a abordagem adotada, e às suas principais dimensões e práticas, especialmente envolvimento da alta gestão, identificação de talentos, avaliação de desempenho, desenvolvimento, comunicação e transparência (Baracho de Medeiros et al., 2019; Maillard, 2020; Ohtsuki, 2013; Rothwell, 2010). A Figura 2 apresenta as categorias, subcategorias e códigos que orientaram a análise, desenvolvidos a partir da literatura e das informações obtidas nos formulários e nos documentos institucionais.

Categoria	Subcategoria	Códigos
1. Maturidade do Processo Sucessório	1.1. Abordagem do Processo 1.2. Alinhamento com Estratégia	[Planejamento por Reposição] [Planejamento com Ênfase no Desenvolvimento] [Planejamento Contínuo e Estratégico] [Alinhado à Estratégia] [Sem Alinhamento]
2. Práticas e Processos de Sucessão	2.1. Envolvimento e Governança 2.2. Desenvolvimento e Mentoria 2.3. Comunicação e Transparência	[Envolvimento da Alta Gestão] [Critérios e Competências Definidas] [Avaliação de Desempenho Formal] [PDI] [Mentoria] [Treinamentos para Sucessão] [Comunicação Ampla e Clara] [Comunicação Inexistente ou Pontual]
3. Desafios do Terceiro Setor	n/a	[Limitação Financeira/Estrutura] [Cultura] [Percepção de Risco na Transição]

Figura 2. Categorias, subcategorias e códigos criados para orientar a análise
Fonte: Elaborada pelos autores com base nos resultados originais da pesquisa.

4 Análise dos Resultados e Discussões

A apresentação dos resultados foi organizada em torno da abordagem e das dimensões que indicam a estruturação do processo sucessório, bem como de suas principais práticas, cruzando sistematicamente as informações documentais com a percepção dos colaboradores. Responderam ao formulário 11 lideranças de diferentes níveis, com perfis diversos quanto a gênero, idade, escolaridade e tempo em função de liderança (de seis meses a 23 anos), o que

favorece a apreensão de diferentes vivências do processo sucessório na organização. A Figura 3 detalha as informações dos respondentes.

Respondentes	Sexo	Nascimento	Tempo de liderança	Escolaridade
Respondente 1	Masculino	1983	2 anos	Mestrado
Respondente 2	Masculino	1963	23 anos	Superior completo
Respondente 3	Masculino	1974	13 anos	Doutorado
Respondente 4	Feminino	1982	9 anos	Mestrado
Respondente 5	Feminino	1978	6 meses	Mestrado
Respondente 6	Feminino	1985	1 ano e 5 meses	Especialização
Respondente 7	Masculino	1987	9 anos	Mestrando
Respondente 8	Feminino	1988	11 anos	Superior completo
Respondente 9	Masculino	1980	7 anos	Mestrado
Respondente 10	Masculino	1982	3 anos	Mestrado
Respondente 11	Masculino	1990	1 ano	Mestrado

Figura 3. Informações dos respondentes

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos resultados originais da pesquisa.

4.1 Categoria 1 — Maturidade do processo sucessório

A maturidade do processo sucessório foi analisada sob duas perspectivas: a categorização da abordagem nos três estágios do modelo adotado (Ohtsuki, 2013) e o nível de alinhamento entre sucessão e estratégia organizacional. As análises buscaram cruzar as informações documentais com a percepção dos colaboradores.

Quanto à **abordagem do processo** (subcategoria 1.1), os dados dos formulários mostram que a organização se encontra em estágio de transição. Embora a sucessão ainda tenha atributos que a configuram como evento reativo e isolado, não estando consolidada como ferramenta estratégica, a organização já apresenta elementos de um planejamento com ênfase no desenvolvimento. Seis respondentes descreveram abordagens que se assemelham a um planejamento reativo, focado em preencher uma vaga específica (Planejamento por Reposição, direção desfavorável): a sucessão aparece como reação a eventos, como a saída de líderes, novas demandas, mudanças de rumo ou decisões pessoais e profissionais. Um deles menciona explicitamente a falta de formalidade, a ausência de ferramentas de desenvolvimento e de sistematização, processo inconsistente, com pouca preparação formal e sem conversas prévias. Outros três respondentes indicaram a existência de algum nível de preparação ou desenvolvimento, ainda que não integralmente formalizado (Planejamento com Ênfase no Desenvolvimento, direção favorável): entre eles, há o entendimento de que o desenvolvimento de talentos internos, atrelado ao planejamento estratégico, é uma das forças motoras da sucessão, e mesmo casos de saída inesperada foram descritos como conduzidos com método, análise detalhada, condução pelo RH e pela direção executiva e comunicação transparente. Por fim, um respondente descreveu processo robusto e contínuo para cargos de liderança (Planejamento Contínuo e Estratégico, direção favorável), previsto em estatuto, com cultura de rodízio em cargos executivos e formação de dirigentes; outro afirmou não ter vivenciado o processo sucessório na organização.

A leitura cruzada das quatro perguntas sobre vivência, razões que levaram à sucessão, forma como aconteceu, mudança da visão de futuro e estabelecimento atual do processo, reforça a transição entre abordagens: um mesmo respondente oscila entre a percepção de aspectos formais e informais, proativos e reativos. As percepções mistas, o processo visto ora como decisão unilateral, ora como discussão ampla, transparente e colegiada, sugerem falta de uniformidade nos critérios ou na comunicação, percebidos de forma distinta conforme a experiência de cada líder, o que pode indicar ausência de um sistema formal. Esse quadro

converge com Dutra et al. (2015) e Ferreira (2015), que identificaram que grande parte das empresas brasileiras, apesar dos avanços, ainda se encontra nos dois primeiros estágios de maturidade, situação comum mesmo em instituições de porte e bem avaliadas no mercado. Há, contudo, percepção generalizada de um esforço por processo mais transparente e sistemático, com avaliações de desempenho e análise de perfis, o que indica busca ativa pelo Planejamento com Ênfase no Desenvolvimento.

A análise documental, por sua vez, revela que, no papel, a organização possui processo sucessório formalizado, alinhado à estratégia e com ferramentas de gestão de pessoas bem definidas. A Política de Carreira e Remuneração é o documento crucial para entender como a organização estrutura o crescimento profissional, base da sucessão interna: organizada em eixos de carreira, com definição de competências em cada um e apresentação do caminho que cada colaborador pode percorrer, tem entre seus objetivos sinalizar as possibilidades de movimentação, refletindo um desenho maduro e próximo do Planejamento Contínuo e Estratégico. A Política de Gestão de Desempenho estabelece ciclo formal de avaliação, com Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI), visando orientar decisões de reconhecimento e carreira, princípio-chave do Planejamento com Ênfase no Desenvolvimento. O Manual de Procedimentos Administrativos evidencia a formalização de processos internos e o Código de Conduta e Ética dedica seção ao recrutamento, desenvolvimento de carreira e remuneração, além de abordar prevenção à corrupção, combate à discriminação e ao assédio, governança voltada também à mitigação de riscos. As atas de assembleia (2012, 2015, 2018 e 2025) confirmam que a escolha de líderes é formal e estatutária, realizada em assembleia geral e registrada em cartório, configurando rito transparente e recorrente; no entanto, não fornecem detalhes sobre critérios de seleção, competências consideradas, etapas de avaliação ou envolvimento de comitês na escolha, a discussão sobre critérios parece ocorrer em âmbito interno, não formalizado nos registros.

A maior lacuna entre as políticas existentes e a percepção dos colaboradores concentra-se na comunicação. O foco relatado está na comunicação com gestores e na escolha de uma pessoa sucessora, não no conjunto de etapas formais: a comunicação ocorre para analisar possibilidades após um evento, em vez de abranger um processo estruturado e um plano intencional. No modelo de Ohtsuki (2013), a dimensão comunicação é um claro diferenciador dos estágios de maturidade; a comunicação pontual e tardia, por vezes posterior à decisão, reforça os traços da organização no estágio de Planejamento por Reposição nessa dimensão. Alguns respondentes indicaram comunicação inconsistente e ausência de um responsável, e há relato de insegurança quanto ao processo, demonstrando que a ausência de transparência afeta a percepção do colaborador sobre a estabilidade da própria posição e da organização. As análises sugerem, assim, uma distância entre a realidade formal e o cotidiano: os documentos mostram maturidade teórica e indicam que os mecanismos de sucessão existem, mas eles ainda não são percebidos ou aplicados de forma consistente, com falhas na comunicação interna e na implementação das políticas no dia a dia.

Quanto ao **alinhamento com a estratégia** (subcategoria 1.2), o planejamento sucessório alinhado à estratégia é vital para a sustentabilidade e a continuidade das organizações (Baracho de Medeiros et al., 2019; Dutra et al., 2015; Ohtsuki, 2013), ponto que os próprios respondentes perceberam como central para a manutenção da missão. Nas respostas, cinco respondentes percebem o processo sucessório como importante e/ou alinhado à estratégia e à continuidade da missão (direção favorável): a sucessão não ameaça a visão central da organização, mas a aprimora, funcionando como motor de evolução, inovação, maturidade e adaptação, a visão central permanece, mas a forma de executá-la se moderniza. Três respondentes explicitamente

não percebem ou não conseguem enxergar alinhamento estratégico, sugerindo que a falta de um plano formal e a desarticulação entre as ferramentas existentes dificultam uma visão mais abrangente; suas respostas enquadram a sucessão em uma premissa de estabilidade, na qual a inovação, quando mencionada, está centrada na forma de fazer, dentro de uma visão já estabelecida e previsível. Para uma minoria de dois respondentes, a sucessão pode trazer mudanças inconsistentes ou mesmo negativas, com alinhamento parcial e necessidade de maior integração à estratégia, um deles menciona perda substancial de competência que levou a uma minicrise financeira, evidenciando que a mudança pode ser um risco à continuidade quando o processo é falho. Um respondente não forneceu dados para análise.

A pesquisa de Maillard (2020) mostra que a gestão de pessoas e, implicitamente, a sucessão, vem sendo cada vez mais incorporada aos mapas estratégicos das organizações; isso não fica evidente nas percepções coletadas, nas quais existe a intenção e o reconhecimento da importância estratégica da sucessão, mas metade dos respondentes não percebe, ou percebe negativamente, esse alinhamento. Com base nos documentos, contudo, é possível afirmar que a instituição demonstra nível maior de alinhamento. A Política de Carreira e Remuneração estabelece conexão direta e intencional entre o desenvolvimento dos colaboradores, as competências e os objetivos estratégicos, a própria estrutura de carreira (os eixos) está ligada à execução da estratégia institucional, e o documento menciona, entre seus objetivos, reforçar ações em conformidade com a estratégia organizacional e valorizar colaboradores comprometidos com os objetivos do instituto, descrevendo a gestão por competências como meio de agregar valor por entregas consistentes, definição de competências que o modelo de Ohtsuki (2013) e Dutra et al. (2015) caracterizam como própria do estágio Contínuo e Estratégico. As atas de assembleia demonstram que a sucessão dos cargos de liderança está conectada à governança e à revisão do planejamento estratégico: as pautas incluem tanto a renovação de mandatos quanto a apresentação do planejamento, indicando que a escolha dos líderes ocorre em sintonia com a definição de rumo. Não há, porém, menção explícita a se e como os potenciais mapeados são preparados para atuar no cenário identificado pela organização (Ferreira, 2015), e Ohtsuki (2013) registra caso em que a mudança de orientação estratégica ao longo do tempo impactou as habilidades e competências gerenciais requeridas, reforçando que o modelo de gestão por competências precisa ser continuamente realinhado aos ciclos de planejamento e à leitura de contexto. Em síntese, corroborando a subcategoria 1.1, há alinhamento no nível das políticas, com documentos estruturados, mas inconsistência na percepção prática.

4.2 Categoria 2 — Práticas e processos de sucessão

O objetivo nesta categoria foi identificar os mecanismos, ferramentas e processos disponíveis na organização e compreender como acontece a identificação dos talentos internos e se existe uma estratégia de desenvolvimento e aproveitamento desses talentos que crie oportunidades de os indivíduos assumirem posições de maior complexidade. Ou seja, o quanto mapeamento e desenvolvimento estão articulados em uma visão de sucessão organizacional.

No **envolvimento e governança** (subcategoria 2.1), alinhado à literatura que aponta o engajamento da alta liderança como fator crítico (Ardigo et al., 2022; Baracho de Medeiros et al., 2019; Rothwell, 2010), a sucessão na organização estudada é predominantemente interna e colegiada: nove respondentes indicaram forte envolvimento de diferentes atores da alta gestão (Direção, Conselho, RH, Coordenação) nas decisões, com a influência da Direção e do Conselho Diretor consistentemente mencionada como central e a Diretoria Executiva como principal figura do processo decisório. Há também menções à participação de pares e gestores, apontando para um processo que, embora não necessariamente participativo para todos,

distribui a influência entre instâncias. O RH é mencionado como influenciador por dois respondentes e reconhecido em papel fundamental de suporte e metodologia, com a ressalva de que deveria compartilhar mais a responsabilidade. As lideranças diretas são vistas por muitos como partes que deveriam ter maior participação na escolha e no desenvolvimento, e um respondente sugere papel ativo da pessoa sucedida, que deveria explicitar o que é necessário ao sucessor.

Quanto aos critérios de identificação e escolha de talentos, as menções aparecem entre cinco respondentes, embora nem sempre de forma explícita ou formal. As respostas indicam que a sucessão segue um fluxo natural de crescimento do profissional dentro da organização, modelo de sucessão interna baseado em capacidade de entrega, proatividade, autonomia e experiência, com indicações de que a seleção é influenciada por um conjunto de competências e pelo histórico de desempenho; a experiência acumulada e o destaque prévio em programas e iniciativas da instituição são mencionados como fatores-chave, e a contratação externa é adotada como alternativa quando não há candidato interno. A direção é desfavorável/neutra, pois os critérios parecem mais informais do que parte de uma política documentada: em contraste, alguns respondentes relatam que não houve etapas planejadas nem critérios pré-estabelecidos, com avaliações feitas sem muito rigor, e fatores pessoais e familiares são mencionados como influência na decisão final da pessoa sucessora sobre aceitar ou não a posição.

A análise documental novamente contrasta com essa percepção. A Política de Gestão de Desempenho estabelece diretrizes e critérios para o processo de avaliação com base nos eixos de atuação, níveis de complexidade e competências definidas, como “Entregar Resultados” e “Inovar”, em processo que inclui autoavaliação, avaliação da pessoa gestora imediata e dos pares (avaliação 360º); confirma-se, ainda, a existência de um Comitê de Avaliação de Desempenho, composto por membros da alta gestão, como instância oficial de discussão, estrutura convergente com os comitês de sucessão destacados por Maillard (2020) como espaços de descentralização, validação e governança. Ohtsuki (2013) reforça que a avaliação de desempenho pode ser ferramenta relevante de identificação de talentos. Mesmo com a avaliação 360º descrita em política, os respondentes expressam desejo por avaliação mais abrangente e menos enviesada, e sentem necessidade de critérios mais específicos, coerentes e legítimos para a identificação dos profissionais de alto potencial. O que a organização não apresenta e, possivelmente por isso se cria a distância entre formalidade e prática, é uma estrutura de implementação das políticas, mostrando como os critérios são aplicados para constituir um *pool* de talentos validado nas instâncias de governança e aplicado à sucessão, prática apontada como fundamental pela literatura (Baracho de Medeiros et al., 2019; Maillard, 2020; Ohtsuki, 2013; Rothwell, 2010).

No **desenvolvimento e mentoria** (subcategoria 2.2), as práticas são, em grande parte, informais e não sistematizadas, quadro que converge com Godói-de-Sousa e Fischer (2012), que evidenciaram a natureza em construção dos processos sucessórios em empresas sociais brasileiras, com ausência ou informalidade das práticas de desenvolvimento atreladas à sucessão. O desenvolvimento é visto como responsabilidade do líder direto, e a mentoria e o apoio entre pessoas sucedidas e sucessoras aparecem como o tipo de relação predominante e desejável, quatro respondentes mencionam mentoria formal ou informal, indicando que a transição de conhecimento é valorizada. A forma como essa relação acontece, contudo, parece ser iniciativa individual, dependente da situação e das características das partes, e não política institucional; a lacuna entre a prática informal e a estruturação de um programa dificulta garantir que todos os sucessores recebam o suporte necessário, a formalização de um programa de

mentoria é apontada como mudança necessária por um respondente. O problema da falta de planejamento é especialmente evidente nos casos de sucessão com pessoas externas.

Há reconhecimento de movimentação institucional em torno do tema: menções a um programa de treinamento para líderes descontinuado por questões orçamentárias e a mudanças implementadas, avaliação de desempenho 360º, perfis psicológicos e Plano de Carreira e Remuneração. Cinco respondentes registram, porém, que a avaliação de desempenho, embora exista, não é claramente percebida como ferramenta intencional para a sucessão, mesma questão para os PDI, cuja melhor definição e uso são apontados por um respondente. Segundo Dutra, Veloso, et al. (2020), a construção do plano de desenvolvimento deve garantir aprendizagem em competências de naturezas diferentes, atrelada a autoconhecimento e avaliação do líder, consciência da necessidade de se desenvolver, aquisição de conhecimentos por formação, experimentação e reflexão sobre o aprendizado. A cultura organizacional parece valorizar e propiciar ambiente de suporte ao desenvolvimento de sucessores, com os sucedidos atuando como facilitadores; há reconhecimento da relevância de discutir e planejar a sucessão, mas ainda não uma visão institucional bem alinhada sobre o tema.

Documentalmente, a Política de Gestão de Desempenho descreve avaliação formal por competências, com etapa de "Diálogo de Desenvolvimento" e elaboração de PDI voltado a identificar pontos de melhoria; a Política de Carreira e Remuneração baseia-se em modelo de gestão por competências, com eixos de carreira e níveis de complexidade definidos, visando oferecer um plano de desenvolvimento profissional que motive a superação e a crescente agregação de valor; e há programas específicos de formação para *trainees* com potencial de liderança, visando efetivação em posições estratégicas. Cabe, porém, a distinção entre avaliação de desempenho, focada no passado e no presente, e avaliação de potencial, focada no futuro (Rothwell, 2010), intimamente ligada ao desenvolvimento e à mentoria. Ferreira (2015) critica que os critérios de seleção frequentemente se limitam às necessidades atuais, ignorando o futuro. A ausência de menções à mentoria e à comunicação nos documentos, apesar de serem temas fortes nas respostas, reforça que esses aspectos dependem mais da cultura e da prática informal do que de política escrita. O investimento em formação de lideranças é visto como positivo, mas sua continuidade é desafiada pela limitação de recursos. Em síntese, a organização não está inerte em relação ao tema, mas os esforços não estão integrados a um programa de sucessão abrangente e conhecido por todos, a trilha de carreira, os prazos e metas e a comunicação ainda precisam ser aprimorados. Rothwell (2010) aponta ser comum a dificuldade de transpor a estratégia formulada para a prática, e as organizações em geral ainda têm dificuldade em conectar esses processos às ações de desenvolvimento, colocando-os lado a lado.

Na **comunicação e transparência** (subcategoria 2.3), a forma como informações sobre o processo, os critérios e as oportunidades são compartilhadas ,encontra-se o ponto mais crítico da organização, que pode ser alocada no estágio inicial do modelo de Godói-de-Sousa e Fischer (2012). A maioria percebe comunicação inexistente ou pontual: as informações muitas vezes são transmitidas apenas após a decisão tomada, e sete respondentes apontaram comunicação deficiente, tardia ou limitada. Seis indicam que os candidatos não sabem, ou não sabem com certeza, que fazem parte do planejamento sucessório, e a pergunta sobre transparência (escala de 1 a 5) concentrou-se no ponto 3 para seis respondentes e no ponto 4 para cinco, com direção desfavorável. A falta de transparência é vista como desvantagem e fonte de insegurança e incerteza, com relatos de que uma comunicação mais ampla e clara poderia mitigar riscos e preparar melhor a equipe para as transições, fragilidade também predominante nas empresas sociais analisadas por Godói-de-Sousa e Fischer (2012) nos estágios iniciais de sucessão.

Há consenso sobre a importância da comunicação antecipada, apenas um respondente pondera a dificuldade de lidar com expectativas frustradas caso a sucessão não se concretize. O dilema é reconhecido pela literatura: a comunicação é atividade delicada, que pode gerar ansiedade e apreensão, cabendo à alta liderança balancear a expectativa dos colaboradores com a responsabilidade dessa comunicação (Maillard, 2020); pela complexidade, muitas organizações optam por abordagens confidenciais, ainda que os modelos de maturidade apontem a comunicação ampla como ideal (Rothwell, 2010); e apenas 8% das melhores empresas para trabalhar informam as pessoas sobre as posições para as quais estão sendo preparadas (Dutra et al., 2015). Os respondentes afirmam que maior comunicação facilitaria engajamento, motivação e confiança; preparação e desenvolvimento mais focados; alinhamento de expectativas e planos pessoais; fortalecimento do vínculo e do senso de pertencimento; e reconhecimento de fraquezas e potenciais, com destaque para a necessidade de articular a progressão de carreira com a sucessão. Embora falte comunicação formal específica sobre sucessão, a existência das políticas de carreira e de desempenho representa, por si, uma forma de comunicação institucional sobre como carreira e desempenho são geridos. A Figura 4 sintetiza os resultados das categorias 1 e 2.

Categoria	Estágio da organização
1. Maturidade do Processo Sucessório	Elementos de planejamento com ênfase no desenvolvimento, com traços remanescentes de planejamento por reposição. Premissa: estabilidade; objetivo: identificar lacunas; posições: executivas, iniciando olhar às demais lideranças; critérios: competências (formal) e subjetivos (percepção); desenvolvimento: para o cargo; comunicação: confidencial/controlada; processo: rígido e pontual. O alinhamento estratégico está estruturado em nível documental, mas com inconsistências na percepção prática.
2. Práticas e Processos de Sucessão	Estrutura formal (comitê) ainda pouco reconhecida; decisão centralizada na alta gestão (Direção, Conselho, RH e Coordenação). Critérios de identificação de talentos com base formal na Política de Gestão de Desempenho, mas percepção mista sobre sua formalização; não fica evidente como se constitui um *pool* de talentos. Ferramentas de desenvolvimento e mentoria presentes, mas com aplicação inconsistente para o planejamento sucessório. Comunicação percebida como inexistente ou pontual — estágio ainda inicial de planejamento sucessório.

Figura 4. Síntese da análise

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos resultados originais da pesquisa.

Os dados analisados demonstram que o processo sucessório não representa um estado linear: a organização possui atributos que representam maior ou menor nível de maturidade e implementação, e que acontecem de forma simultânea.

4.3 Categoria 3 — Desafios do terceiro setor

Esta categoria trouxe à tona os desafios que a organização, como entidade do terceiro setor, enfrenta em seu processo sucessório. As limitações financeiras e a falta de estrutura e equipe foram citadas como as principais barreiras à formalização: a natureza enxuta da equipe impede a criação de um plano mais robusto e formal, como um programa de desenvolvimento de talentos. O achado converge com o estudo da Phomenta (2024), que, ao entrevistar 403 organizações da sociedade civil, mostrou que a escassez de recursos financeiros é a principal dificuldade do setor, abarcando 86% das organizações estudadas. O grande desafio das OSC sustentadas por projetos específicos, sem apoio ao fortalecimento institucional, é equilibrar a gestão orçamentária para atrair e reter talentos, investir em ações de desenvolvimento e dedicar tempo à estratégia organizacional (GIFE, 2022). Ao mesmo tempo, a capacidade de uma OSC atrair recursos é diretamente influenciada pela sua credibilidade e governança, sendo que uma sucessão mal gerida pode impactar negativamente essa percepção (Machado Junior et al.,

2016), ou seja, um processo impacta o outro. Nesse contexto, as OSC priorizam o planejamento operacional, o que limita a capacidade de antecipar e de se preparar para mudanças futuras, incluindo a sucessão, comprometendo a continuidade de longo prazo dos projetos (Cruz et al., 2014).

A cultura da organização é fator central e, em geral, vista como força positiva: a missão é a base que orienta as decisões de sucessão, e o alinhamento dos sucessores com os valores institucionais é considerado fundamental para a continuidade do trabalho. Por outro lado, o legado das lideranças é um desafio, há preocupação sobre como manter a essência e a identidade da instituição durante a transição para um novo líder, e medo de que uma sucessão mal planejada leve à perda de identidade e à ruptura no ritmo de trabalho, prejudicando o cumprimento da missão. Cabe analisar essa percepção também sob outra perspectiva, comum não somente ao terceiro setor, mas às empresas familiares: o impacto da visão do fundador, cuja influência em grande parte se perpetua até a aposentadoria e pode resultar em estagnação e resistência às inovações, como consequência direta de uma liderança prolongada e centralizadora, sendo difícil, muitas vezes, dissociar a organização da personalidade desse fundador (Cecílio & Godói-de-Sousa, 2016). Isso reforça a premissa da estabilidade tratada na categoria 1, limitando a capacidade de mudança. Na pesquisa, alguns respondentes associaram a sucessão à oxigenação e renovação, sempre ressaltando a importância das ações de desenvolvimento e mentoria relacionadas a essa renovação, leitura compatível com a dimensão política da sucessão nos empreendimentos sociais, que mobiliza identidades e legados (Godói-de-Sousa & Chagas, 2013).

Esses desafios devem ser tratados com atenção, pois têm impactos na perda de talentos e na dificuldade de preencher posições-chave rapidamente, comprometendo a continuidade e a estabilidade. Por fim, há impactos no clima organizacional: o desconhecimento e a descontinuidade das práticas de sucessão, com pouco reconhecimento dos talentos, podem gerar frustração entre os colaboradores que buscam crescimento.

5 Considerações Finais

Retomando o problema de pesquisa, como se caracterizam a abordagem do processo sucessório e as práticas de desenvolvimento voltadas à sucessão em uma organização da sociedade civil, a pesquisa revela uma organização em momento de reconhecimento da importância da sucessão, movendo-se em direção a um processo mais maduro, mas ainda com traços de abordagem reativa e informal. Existe uma tensão entre o formal e o informal: ao cruzar os dados dos documentos formais (políticas) e de governança (atas) com as percepções dos colaboradores, o quadro que se forma é o de uma instituição com nível considerável de maturidade na formalização de suas políticas e de sua governança, estrutura robusta no papel, mas com desafios significativos na comunicação e na aplicação prática dessas políticas, o que produz desconexão entre a realidade formal e a percebida. Dessa forma, as lideranças percebem que o planejamento sucessório ainda é inconsistente para garantir integridade, transparência e equidade.

A comunicação é a principal lacuna e é vista como crucial para o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores; muitos relatam a ausência de diálogo aberto sobre o tema, fonte de insegurança e desconfiança. Para alcançar um nível de maturidade mais elevado, a instituição precisaria não apenas manter a solidez de seus documentos, mas fortalecer a comunicação e o engajamento, para que a sucessão seja percebida, por todos, como ferramenta ativa de alinhamento estratégico e mitigação de riscos. Outro ponto importante é explicitar a forma como a organização mapeia seus talentos e conectá-la de forma mais assertiva às ações

de desenvolvimento propostas, colocando ambas as iniciativas lado a lado, sob a perspectiva da sucessão na direção do *pool* de talentos característico do estágio Contínuo e Estratégico (Ohtsuki, 2013; Rothwell, 2010).

A organização enfrenta, ainda, desafios na disponibilidade de recursos, que impedem a plena implementação de um processo sucessório formal e contínuo, a instabilidade orçamentária é obstáculo concreto, visto que programas de formação de lideranças foram interrompidos por cortes. Isso se relaciona à natureza da organização sem fins lucrativos, tornando relevante a criação de cenários e estratégias de mitigação. Apesar dos desafios reportados, o processo de sucessão parece estar funcionando, sem interrupções ou mudanças abruptas na estratégia organizacional. O processo sucessório está profundamente ligado à cultura e à missão, sendo visto como forma de oxigenação e valorização dos talentos internos para o bem da causa coletiva; o tema tem recebido atenção diferenciada recentemente, e o estado atual de transição é parte do processo de transformação que a organização busca realizar.

Como contribuições, o estudo articula um modelo de maturidade consolidado por Ohtsuki às especificidades do terceiro setor, oferecendo um quadro de análise replicável, categorias, subcategorias e códigos, para diagnósticos de gestão sucessória em OSC, e adiciona evidências empíricas a um campo ainda escasso na literatura brasileira. Portanto, espera-se que a pesquisa, apesar de não exaustiva, lance luz sobre o tema e sobre possíveis caminhos e correções de rota que a organização poderá implementar. Este estudo, centrado em um único caso com amostra de 11 líderes de diferentes níveis, embora tenha permitido profundidade exploratória considerável sobre as nuances da organização investigada, restringe a generalização dos resultados a outras entidades do terceiro setor. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos quantitativos que possam validar e expandir esses achados para um universo maior de OSC, permitindo a identificação de padrões e tendências mais amplas na gestão sucessória do terceiro setor, bem como estudos sobre os mecanismos de implementação que conectam as políticas formais à prática cotidiana.

Referências

Ardigo, R. A. Z., Cunha, C. J. C., & Silva, S. M. (2022). Desafios do desenvolvimento de líderes para a sucessão organizacional: Uma revisão integrativa. In *Anais do XLVI Encontro da ANPAD*. ANPAD.

Baracho de Medeiros, A., Costa-Nunes, S., Moyzes-Sarsur, A., & Costa de Amorim, W. A. (2019). Processo sucessório: O complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. *Estudios Gerenciales, 35*(151), 145–158. https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3136

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Cardoso, M. R. G., Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. M. (2021). Análise de conteúdo: Uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp, 20*(43), 98–111.

Cecílio, L. S., & Godói-de-Sousa, E. (2016). Sucessão e seus fatores limitadores/facilitadores: O estudo de caso na Associação dos Artesãos de Uberlândia-MG (Assartudi). *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, 1*(3), 179–204.

Cruz, S. A., Pais, C., & Parente, C. (2014). Gestão estratégica, liderança e cultura nas organizações do terceiro setor. In *Empreendedorismo social em Portugal* (pp. 132–160). Universidade do Porto, Faculdade de Letras.

Dalla Valle, P. R., & Ferreira, J. L. (2024). Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: Contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. *Bakhtiniana: Revista de Estudos do Discurso, 19*(1), e49377.

Damasceno, H. A. P., & Machado Junior, C. M. (2017). Contribuição dos princípios de governança corporativa aos estatutos sociais e processos de sucessão nas organizações do terceiro setor. *Revista Terceiro Setor & Gestão, 11*(1), 41–76.

Dutra, T. A., Bose, M., & Nascimento, F. (2020). Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional: Um estudo de casos múltiplos. *Revista de Carreiras e Pessoas, 10*(1), 84–102.

Dutra, T. A., Fediuk, D., & Veloso, E. F. R. (2015). O processo sucessório nas melhores empresas para você trabalhar. *RGC — Revista de Gestão e Controladoria, 2*(2), 33–72.

Dutra, T. A., Veloso, E. F. R., Trevisan, L. N., & Santos, L. (2020). Desenvolvimento de potenciais sucessores em empresas que buscam se destacar em gestão de pessoas. *Revista de Administração FACES Journal, 20*(1), 8–18.

Ferreira, M. A. A. (2015). *Processo sucessório em organizações brasileiras: Um estudo com uso de grounded theory* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo].

GIFE. (2022). *Fortalecimento institucional de organizações é fundamental para endereçar pautas complexas*. https://gife.org.br/fortalecimento-institucional-de-oscs-e-fundamental-para-enderecar-pautas-complexas/

Godói-de-Sousa, E., & Chagas, L. A. (2013). Perspectivas de poder e sucessão no contexto dos empreendimentos sociais: Criando paradigmas acerca da vitalidade do terceiro setor. In *Anais do I Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais* (pp. 1152–1171).

Godói-de-Sousa, E., & Fischer, R. M. (2012). The succession process at social enterprises in Brazil. *Revista de Administração, 47*(3), 473–488.

Machado Junior, C., Damasceno, H. A. P., Santos, N. G., Campos, R., & Basileu, J. D. (2016). A sucessão nas organizações do terceiro setor e a governança corporativa. In *Anais do Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)*.

Maillard, N. A. P. G. (2020). *Processo sucessório nas organizações públicas brasileiras* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo].

Ohtsuki, C. H. (2013). *Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: Um estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo].

Phomenta. (2024). *Desafios das organizações da sociedade civil*. Phomenta.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.