

## **A GESTÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NO BRASIL: O COPO ESTÁ MEIO CHEIO OU MEIO VAZIO?**

**PAULA SOUSA BRANT**

FEA-SP

brantpaula@hotmail.com

**ÉRICA CUSTÓDIA DE OLIVEIRA**

USP - Universidade de São Paulo

ericacol@yahoo.com.br

**JOEL SOUZA DUTRA**

USP - Universidade de São Paulo

jdutra@usp.br

**NIGÉRIA DA SILVA DONATO**

Universidade Federal de São Carlos - Centro de Ciências Agrárias - Campus Araras

nigeriaddonato@yahoo.com.br

# A GESTÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO NO BRASIL: O COPO ESTÁ MEIO CHEIO OU MEIO VAZIO?

## Resumo

Esse artigo tem como objetivo geral compreender quais práticas de Gestão do Processo Sucessório as empresas têm utilizado. A metodologia é quantitativa exploratória e descritiva, tendo sido utilizados dados secundários de domínio público da pesquisa das Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2014, e as técnicas de estatística descritiva e de análise de conglomerados. Os resultados apontam que a amostra tem o processo sucessório razoavelmente estruturado, mas pode ser dividida em dois grupos distintos, um com frequência bem maior das práticas de gestão desse processo (em relação ao outro), principalmente se consideradas as mais avançadas, mas ambos com satisfações semelhantes de seus colaboradores.

## Abstract

This article has as its objective understanding which practices of Succession Process Management the companies have used, considering the growing interest in this subject (previously more restricted to family businesses), due to the demands of the Board of Directors for more predictability and continuity in the management business, facing the scarcity of experienced professionals – the high competitiveness requires that they develop quickly, but becoming less and less time in each company makes it impossible for the fruits of this development to be fully harvested where they were planted. The methodology is exploratory and descriptive, because there were not previous articles found with details about the use of these practices in Brazil, and quantitative, through cluster analysis technique over secondary data from public research domain of the Best Companies to Work For 2014, sample characterized by positive highlight in People Management practices. The results indicate that the sample has a reasonably structured succession process but can be divided into two groups, one with much greater frequency of this process management practices (with respect to the other), mainly if considered the most advanced practices, but both with similar satisfaction of its employees.

**Palavras-Chave:** gestão do processo sucessório; gestão por competências; Gestão de Carreira, MEPT.

## 1. Introdução

Nos tempos atuais é impossível prever com exatidão as necessidades da empresa no futuro, embora seja certo que ela precisará de pessoas que lidem com níveis crescentes de complexidade, especialmente para posições críticas. Sendo assim, preparar pessoas é adequá-las tanto para o futuro da empresa quanto para o mercado de trabalho. Esses profissionais preparados é que serão considerados nos processos sucessórios (DUTRA, 2004).

O interesse pelo tema Processo Sucessório cresceu muito nos últimos anos devido às mudanças demográficas e no mercado de trabalho. As primeiras, apontam para um grande número de profissionais experientes deixando a força de trabalho e a escassez global de mão de obra qualificada para substituí-los (MICHAELS; AXELROD; JONES, 2001; SHRM, 2013). No Brasil ocorre a aposentadoria precoce da população de executivos na faixa dos 50 aos 65 anos em razão da pressão da população jovem para ocupar posições de maior complexidade, mantendo o processo sucessório em foco (DUTRA, 2010).

O mercado de trabalho mais competitivo impõe às empresas o constante desenvolvimento, que está diretamente atrelado à capacidade de contribuição das pessoas à organização. Surge um novo contrato psicológico, assentado no desenvolvimento mútuo, já que as pessoas percebem que sua mobilidade, tanto no interior da organização quanto no mercado, está atrelada ao seu desenvolvimento, e a relação entre pessoa e organização se mantém na medida em que uma contribui para o desenvolvimento da outra. Atualmente, a criação de oportunidades concretas de desenvolvimento é a condição mais valorizada pelos profissionais no Brasil, sendo sua ausência uma das razões mais relevantes para que troquem de empregador (DUTRA, 2010). Em pesquisa realizada no exterior por Bernthal e Wellings (2001) verificou-se que dois-terços dos profissionais pesquisados preferiam ter a opção de crescer dentro da própria organização em que atuavam.

Outro aspecto que influencia o interesse pelo tema é a redução do prazo de permanência dos profissionais nas organizações. Enquanto, antigamente, as pessoas permaneciam durante toda sua trajetória profissional em uma única organização, nos dias atuais, essa mudança ocorre mais frequentemente e rapidamente. Nas décadas de 1980 e 1990, as relações de fidelidade foram quebradas, as organizações deixaram de garantir a segurança dos colaboradores e, eliminaram níveis hierárquicos, ampliando a complexidade dos trabalhos remanescentes, reduzindo a quantidade de candidatos potenciais à sucessão e o tempo para seu desenvolvimento (LEIBMAN; BRUER, MAKI, 1996). Nos níveis hierárquicos da liderança também houve impacto: pesquisas norte-americanas mostraram que a permanência média de CEOs nas suas organizações reduziu-se de 11,4 para 8,8 anos em 1995, e passou a 6,6 anos em 2004 (FAVARO; NEILSON, 2011).

Os estudos e publicações do Processo Sucessório têm aumentado (VELOSO; PLOTHOW; FREITAG; FERREIRA, 2013), mas ainda são poucos e frequentemente restritos ao mapa sucessório (DUTRA, 2010; ROTHWELL; JACKSON; KNIGHT; LINDHOLM; WANG; PAYNE, 2005), sendo que apenas recentemente se expandiram para além das empresas familiares, impulsionados pela demanda dos Conselhos de Administração por maior previsibilidade e continuidade na gestão dos negócios não familiares (MILES; BENNETT, 2009).

A revisão da literatura internacional sobre o processo de sucessão de gestores, considerando o período de 1960 a 2012, encontrou mais de 1300 artigos, com concentração dessa produção entre 2000 e 2009 (a metade praticamente, 605 artigos) e com avanços entre 2010 e 2012 (237 artigos). Inicialmente os estudos focavam nos antecedentes e consequências do evento sucessório e apenas mais recentemente se voltaram ao processo, mas ainda sem conseguir criar uma teoria robusta que o explique. O levantamento da literatura nacional, entre 2001 e 2012, mostrou o baixo número de produções e o enfoque na sucessão familiar (OHTSUKI, 2013), cenário que contempla também a ausência de investigação sobre como as organizações no Brasil estão praticando efetivamente o Processo Sucessório (DUTRA, 2010; VELOSO *et al.*, 2013), lacuna (WHETTEN, 1989; MASCARENHAS; BARBOSA, 2013) lacuna que o artigo presente começa a preencher.

## **2. Problema de Pesquisa e Objetivo**

Diante do exposto, o problema de pesquisa que dá origem a esse artigo é “Quais práticas de Gestão do Processo Sucessório as empresas têm utilizado e em quais contextos de Gestão por Competências das Lideranças e Gestão de Carreira?”. O objetivo é, portanto, compreender

quais práticas de Gestão do Processo Sucessório as empresas têm utilizado, e se estão ou não acompanhadas de práticas de Gestão por Competência das Lideranças e Gestão de Carreira.

Para alcançar esse objetivo, dois objetivos específicos se mostram pertinentes, a saber:

- a) analisar se há homogeneidade nas organizações quando consideradas práticas de Gestão do Processo Sucessório, Gestão por Competência das Lideranças e Gestão de Carreira;
- b) caracterizar os grupos resultantes com base em um conjunto mais amplo dessas práticas e na satisfação dos colaboradores com as mais diretamente relacionadas ao Processo Sucessório.

### **3. Revisão Bibliográfica**

#### **3.1 A Estruturação do Processo Sucessório**

Estudo realizado por Dutra (2010) indicou que a maioria das organizações brasileiras não possuía um processo sucessório estruturado: por esse ser custoso em termos emocionais e de alocação de tempo. Muitas dessas empresas acabaram relegando esse processo a segundo plano, gerando uma ameaça à própria organização, por falta de profissionais preparados no futuro. Um processo sucessório estruturado pode gerar benefícios às organizações, como maior agilidade na absorção de mudanças e novos valores, estímulo aos diferentes níveis gerenciais para manter e transmitir conhecimento, criação de continuidade na discussão sucessória e uma cultura que propicia a negociação com as pessoas sobre suas novas posições, cenário que gera a primeira hipótese desse estudo:

Hipótese 1: Há heterogeneidade entre as organizações em relação ao nível de estruturação do processo sucessório.

Rothwell *et al* (2005) já havia defendido que a estruturação do processo sucessório implica em estabelecimento das competências exigidas e critérios de valorização das lideranças, implantação de avaliações de desempenho e desenvolvimento, identificação de candidatos com potencial, estabelecimento e acompanhamento de planos individuais de desenvolvimento, construção do mapa sucessório e avaliação contínua de como os sucessores estão sendo preparados, gerando a segunda hipótese desse estudo:

Hipótese 2: As organizações apresentam um processo sucessório estruturado caracterizado pelas práticas de: 2.a: gestão por competência das lideranças; 2.b: avaliação de desempenho; 2.c: avaliação de desenvolvimento; 2.d: identificação de candidatos com potencial; 2.e: estabelecimento e acompanhamento de planos individuais de desenvolvimento; 2.f: construção do mapa sucessório.

Um processo sucessório consolidado pode reduzir o *turnover* e o custo de reposição de mão-de-obra (DUTRA, 2010), cenário que leva à terceira hipótese desse estudo:

Hipótese 3: Para as organizações com maior frequência das práticas do processo sucessório estruturado: 3.a: o *turnover* é menor; 3.b: há menos custo de reposição de mão-de-obra.

O processo sucessório diferencia-se conforme o estágio de estruturação em que se encontra. O primeiro estágio é o plano de reposição, cujo propósito é substituir executivos seniores pelos

seus reportes diretos e indiretos. No segundo estágio ocorre a ampliação de posições, incluindo o desenvolvimento e a avaliação de todos os níveis de liderança. E, finalmente, no estágio mais recente, são enfatizadas as necessidades estratégicas do negócio, considerando tanto posições gerenciais quanto técnicas (GIAMBATISTA; ROWE; RIAZ, 2005; KESNER; SEBORA, 1994; HALL, 1986), origem da quarta hipótese desse estudo:

Hipótese 4: As organizações encontram-se no estágio mais recente do processo sucessório considerando, portanto, posições gerenciais e técnicas.

O primeiro e o segundo estágios receberam críticas pela interpretação do ambiente, da estrutura e dos processos como estáticos, sob baixo grau de competitividade, e por considerarem a fidelidade do empregado e a ênfase na busca por candidatos à semelhança do antecessor. No último estágio, a preocupação é com a identificação de requisitos atuais e futuros das posições, baseados nas competências críticas para executar os objetivos estratégicos da empresa. O processo ganha um caráter contínuo, com avaliações e revisões constantes. A comunicação é ampla e transparente, permitindo a inclusão de todos os colaboradores para formar um *pool* de talentos (ROTHWELL, 2010; GUINN, 2000; METZ, 1998).

### **3.2 Dificuldades de Transição entre Sucessor e Sucedido**

Um aspecto pouco explorado na literatura refere-se às questões emocionais que envolvem a relação entre sucessor e sucedido, sendo privilegiadas a identificação e a preparação de sucessores, com pouco espaço aos sucedidos. As atividades realizadas pelo gestor no preparo de um sucessor são consumidoras de tempo e exigem grande generosidade na transferência de sua experiência e sabedoria, o que pode fazê-lo se sentir ameaçado, sem o amparo de seus pares e de seu superior e potencialmente também não reconhecido pelo próprio colaborador que está sendo preparado. Por isso é importante que haja suporte, interno ou externo (DUTRA, 2010), o que origina a quinta hipótese desse estudo:

Hipótese 5: A gestão dos aspectos emocionais no processo sucessório é uma prática ainda pouco disseminada pelas organizações.

Ao esclarecer que suceder não é nem substituir nem fazer tudo diferente, mas sim reproduzir o que tem valor para sua própria identidade, Dutra (2014) contribui para um entendimento mais claro dos papéis de sucessor e sucedido durante a transição, já que cada um deles tem responsabilidades específicas. Enquanto o primeiro precisa autoanalisar-se, perguntar e ouvir para compreender seus novos desafios, o segundo deve planejar e cumprir as etapas necessárias, transmitir valores, compartilhar a rede de relacionamentos e manter-se disponível, gerando a sexta hipótese desse estudo:

Hipótese 6: Nas organizações, a responsabilidade pela preparação para assumir posições de maior complexidade é compartilhada entre gestor e candidato a sucessor.

### **3.3 Abordagem da Gestão por Competências no Processo Sucessório e Gestão de Carreira**

A teoria da visão baseada em recursos (PENROSE, 1959), que as pessoas são componentes críticos para a competitividade organizacional, pois é a aprendizagem desses indivíduos

(passando pela mobilização de suas competências) que retroalimenta a inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva (FLEURY; FLEURY, 2004).

Segundo Groves (2007), empresas reconhecidas por boas práticas em gestão de pessoas integram o desenvolvimento de lideranças ao processo sucessório, adotando práticas como a formação de gestores para atuarem como mentores, a identificação dos líderes com alto potencial, a criação de fóruns para expô-los a múltiplos *stakeholders*, o oferecimento de projetos que tenham apoio dos gerentes e demandas técnicas e políticas, e ações para ampliação da experiência, como *job rotation e action learning* (CONGER; FULMER, 2003). Enquanto o *coaching* executivo se mostra útil quando o alvo são posições de níveis mais elevados na organização (FERREIRA; DUTRA, 2010), o *mentoring* e a avaliação de desempenho são práticas utilizadas para identificar potenciais em um sistema de gestão sucessória (OHTSUKI, 2013), o que leva à sétima hipótese desse estudo:

Hipótese 7: Para identificar líderes com potencial, as organizações utilizam: 7.a: o *mentoring*; 7.b: a avaliação de desempenho.

Interpretando competência segundo a escola francesa (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003), como *output*, capacidade em ação contextualizada, nível de contribuição para a agregação de valor à organização e entrega, as lideranças são ponto central no modelo porque elas tornam vivos os padrões de comportamento desejados, moldando o contexto e influenciando a maneira como esse é compreendido pelos demais colaboradores (FISCHER, 2002), sinalizando para o grupo o que consideram certo e errado, o que funcionará ou não naquela cultura.

O desenvolvimento das pessoas para assumirem posições de maior complexidade (entender melhor o contexto e ter maior nível de abstração) foi encontrado como o segundo momento do processo de sucessão no Brasil, sendo o primeiro a construção do mapa sucessório. Essas duas etapas dialogam continuamente (DUTRA, 2010), já que adquirir, manter e desenvolver competências são processos dinâmicos (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

O mapa sucessório é um exercício estratégico, feito em colegiado de pessoas responsáveis pelas posições sobre as quais a sucessão será discutida, anualmente ao menos, para avaliar a capacidade da organização de repor as posições estratégicas para o negócio. Sendo o documento resultante dinâmico, passível de mudar a cada fórum de discussões à medida que as posições seus requisitos são revisitados, gera um conjunto de informações e posicionamentos fugazes, fazendo com que seu conteúdo seja confidencial – suas informações não devem ser divulgadas aos possíveis sucessores, pois podem gerar expectativas irreais (DUTRA, 2010a; DUTRA, 2010; OHTSUKI, 2013).

Apesar da confidencialidade do mapa sucessório, o processo de desenvolvimento individual deve ser transparente para construir cumplicidade entre pessoa e organização – a pessoa deve saber que está sendo preparada para uma posição de maior complexidade, que será definida em função das necessidades da organização, a serem confirmadas no futuro. O processo sucessório envolve, assim, as expectativas das pessoas em relação à sua carreira, gerando a necessidade de gerir sucessão e carreira em conjunto, já que enquanto a primeira privilegia os interesses da empresa, a segunda é um espaço para conciliar as expectativas das pessoas e da organização. Para que seja possível, então, a estruturação do processo sucessório, tratando a dualidade central que é atender às exigências operacionais do presente e construir as competências exigidas para o futuro (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007), é preciso estruturar também um sistema de gestão de carreira e desenvolvimento (DUTRA, 2010).

A Gestão de Carreiras tem tido um papel privilegiado no ambiente competitivo atual (DUTRA, 2010) por ser “a função de gestão de pessoas de conteúdo essencialmente longitudinal: é a maneira mais direta de, partindo de uma visão do futuro desejado, planejar e agir para torná-lo realidade, essência da gestão estratégica” (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE, 2014). Políticas de gestão de carreira que compatibilize projetos pessoais e organizacionais representam um dos maiores desafios para os gestores de recursos humanos, tendo se mostrado, uma década atrás, como uma das maiores tendências em gestão de pessoas no Brasil (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2005).

Tradicionalmente relacionada à estrutura organizacional, a noção de carreira tem evoluído para uma perspectiva mais pessoal. As pessoas se preocupam mais com o próprio desenvolvimento e demandam das organizações condições objetivas para obtê-lo, enquanto se preparam para viver diferentes carreiras ao longo da vida e gerir o crescimento da importância de outras dimensões, dando maior atenção à carreira subjetiva do que à objetiva (DUTRA, 2010; DUTRA, 2011; DUTRA, 2014). Embora de quase uma década atrás, a visão de Baruch (2006) ilustra bem o atual momento da Gestão de Carreira: cresce o papel individual, mas o organizacional permanece significativo e ninguém sabe, ainda, em que ponto realmente tal gestão se encontra.

#### **4. Metodologia**

Para a investigação apresentada nesse artigo, foram utilizados dados secundários da pesquisa de âmbito nacional realizada em 2014, em 150 empresas. Essa amostra foi escolhida por constituir um grupo de organizações que se destaca em clima organizacional no país, representando, assim, uma atuação diferenciada em relação à gestão de pessoas no Brasil.

A pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT) resulta nas 150 melhores empresas para se trabalhar, combinando pesquisa de clima organizacional e avaliação sobre práticas e políticas de gestão de pessoas. Em 2014, 347 empresas se inscreveram, seguindo como critérios o mínimo de 200 empregados no Brasil e operação há mais de 5 anos no mercado; 277 empresas terminaram o processo de pesquisa, totalizando uma população de 1.068.944 empregados e uma amostra de 102.888 – para as 150 melhores empresas esses números são de, respectivamente, 686.956 e 59.408 empregados.

O estudo realizado nesse artigo consiste em uma pesquisa quantitativa exploratória e descritiva. Inicialmente, com uso de técnicas de estatística descritiva, apurou-se a frequência de dois conjuntos de variáveis na amostra:

- a) práticas de Gestão do Processo Sucessório apontadas pela literatura como centrais e/ou mais recentes, e de Gestão por Competência das Lideranças e Gestão de Carreira, todas declaradas pelas organizações (ver Tabela 1);
- b) satisfação dos colaboradores (níveis 4 e 5 de uma escala Likert de 5 pontos) com práticas diretamente relacionadas ao processo sucessório (ver Tabela 2).

Para o primeiro conjunto de variáveis a unidade de pesquisa são as organizações, portanto; para o segundo, os colaboradores. No caso das variáveis relacionadas às práticas, três observações se mostram importantes:

- 1) foram escolhidas as direcionadas aos níveis hierárquicos menos altos, já que costuma haver maior homogeneidade na aplicação das mais diferenciadas para os mais altos;

- 2) quando havia a possibilidade da empresa apontar seu nível de adoção da prática, foram unidas as variáveis dos níveis “adotado” e “muito adotado” (duas variáveis do banco de dados original viraram uma, portanto);
- 3) foram selecionadas aquelas que, a partir da literatura estudada, melhor caracterizam cada gestão estudada, respeitando o limite de variáveis para aplicação da técnica de análise de conglomerados (nesse caso, 15), descrita adiante. As Tabelas 1 e 2 mostram as variáveis analisadas.

Tabela 1 – Variáveis correspondentes às práticas organizacionais utilizadas na análise de conglomerados

Práticas Investigadas	Variáveis	
Gestão por Competência das Lideranças	V-DisseminaFormal	Disseminação formal do Perfil de Competências para Lideranças
	V-AvaliaFormal	Avaliação formal da internalização do Perfil de Competências para Lideranças
Gestão da Carreira	V-Aconselhamento	Empregados ou grupos assistidos por profissionais da empresa ou especialmente contratados para efetuar aconselhamento de carreira
	V-PlanoFormal	Plano de carreira estruturado, formalizado e praticado
Gestão do Processo Sucessório	V-PS_PoolTalentos	Planejamento sucessório que enfatiza avaliação e desenvolvimento de pool de talentos em todos os níveis organizacionais com base nos objetivos estratégicos do negócio
	V-PS_GerencialTécnica	Processo sucessório que abrange tanto posições da carreira gerencial quanto da técnica
	V-PS_MapaSucessório	Elaboração de mapa sucessório
	V-PS_CompetênciasCríticas	Adoção de competências críticas para o sucesso da estratégia organizacional
	V-PS_ConselhoAdministração	Conselho de Administração como participante da escolha dos candidatos à sucessão
	V-PS_AvaliaçãoDesenvolvimento	Gestão sucessória inclui avaliação sistemática do nível de desenvolvimento das pessoas
	V-PS_Complexidade	Requisitos das posições são determinados levando em conta o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de cada posição
	V-PS_AspectosEmocionais	Gestão formal dos aspectos emocionais na relação entre sucessores e sucedidos
	V-PS_Mentoring	Candidato faz orientação profissional através de mentoring
	V-PS_Projetos	Candidato participa de projetos estratégicos

Fonte: Produzida pelos autores; MEPT, 2014.

Tabela 2 – Variáveis correspondentes à satisfação dos colaboradores com práticas relacionadas ao processo sucessório

Variáveis analisadas	
V-Conhecimento	Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa
V-Oportunidades	Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
V-Aprendizado	O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas
V-AvaliaçõesDesempenho	Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho
V-CritériosJustos	A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira
V-Treinamento	Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa
V-Interesse	Eu realmente me interessar pelo destino da organização onde trabalho

Fonte: Produzida pelos autores; MEPT, 2014.

Em um segundo momento, foi utilizada a técnica de análise de conglomerados nas variáveis correspondentes às práticas organizacionais (Tabela 1) para avaliar se indicavam homogeneidade na frequência de aplicação pelas organizações. Essa técnica “classifica objetos



de modo que cada objeto é semelhante aos outros no agrupamento com base em um conjunto de características escolhidas” (HAIR; BLACK; BABIN; ANDERSON; TATHAM, 2009, p. 430), gerando grupos homogêneos internamente e heterogêneos entre si. Utilizou-se o software *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS* e, como as variáveis são binárias (presença ou não na empresa), considerou-se a medida de similaridade ‘distância quadrática euclidiana’ e o método de aglomeração ‘vínculo entre grupos’.

A intenção inicial era caracterizar os possíveis grupos resultantes (técnicas de estatística descritiva – frequência ou média), a partir de dois conjuntos de dados: 1) frequência das notas 4 e 5 dadas pelos colaboradores (maior grau de satisfação) para as práticas relacionadas ao processo sucessório (também utilizadas na descrição da amostra total); 2) frequência de um conjunto mais amplo de práticas, que não somente às utilizadas para gerar os conglomerados, também fornecidas pela área de Recursos Humanos de cada empresa. Ao iniciar essa análise final, percebeu-se, entretanto, que muitas das frequências das práticas de gestão do processo sucessório, foco principal desse artigo, eram semelhantes nos dois grupos – quando os autores se depararam com esse cenário, a opção escolhida foi descrevê-las para a amostra como um todo, priorizando o objetivo geral proposto.

## 5. Análise dos Resultados

### 5.1 Aspectos Centrais da Gestão do Processo Sucessório na Amostra Total

A Tabela 3 resume as frequências declaradas das práticas de Gestão por Competência para Lideranças, de Carreira e do Processo Sucessório consideradas para a análise de conglomerados, e a satisfação dos colaboradores com parte dessas práticas em toda a amostra estudada.

Tabela 3 – Práticas declaradas pelas organizações e satisfação dos colaboradores – Amostra Total

Variáveis referentes às práticas organizacionais - Frequência														Variáveis referentes ao nível de satisfação dos colaboradores com algumas práticas - Frequência						
V-DisseminaFormal	V-AvaliaFormal	V-Aconselhamento	V-PlanoFormal	V-PS_PoolTalentos	V-PS_GerencialeTécnica	V-PS_MapaSucessório	V-PS_CompentênciasCríticas	V-PS_ConselhoAdministração	V-PS_AvaliaçãoDesenvolvimento	V-PS_Complexidade	V-PS_AspectosEmocionais	V-PS_Mentoring	V-PS_Projetos	V-Conhecimento	V-Oportunidades	V-Aprendizado	V-AvaliaçõesDesempenho	V-CritériosJustos	V-Treinamento	V-Interesse
91%	63%	40%	60%	35%	38%	65%	68%	39%	70%	73%	22%	29%	45%	79%	78%	85%	72%	63%	81%	93%

Fonte: Produzida pelos autores.

Na amostra total nota-se uma frequência razoável ou alta (próxima ou acima de 60%) das práticas referentes a gestão por competência das lideranças, construção do mapa sucessório, uso das competências críticas como critério para identificação de candidatos à sucessão e avaliação sistemática para desenvolvimento das pessoas, o que gera a aceitação das Hipóteses 2A, 2B, 2C, 2D e 2F, e indica a aceitação da Hipótese 7B (embora não refira-se especificamente aos líderes, eles são um grupo contido nas demais pessoas da organização, que são avaliadas). Essa constatação demonstra que a amostra tem o processo sucessório razoavelmente estruturado

(ROTHWELL, 2005), como era esperado devido a tais empresas representarem um grupo com atuação positivamente diferenciada em gestão de pessoas, embora estudos anteriores no Brasil tenham chegado a resultados diferentes (DUTRA, 2010), possivelmente devido a questões amostrais.

Destaca-se a baixa frequência (menos de 30%) do uso de *mentoring* para desenvolver os candidatos elencados no processo sucessório e da gestão formal dos aspectos emocionais envolvidos na relação entre sucedidos e sucessores, levando à rejeição da Hipótese 7A e à aceitação da Hipótese 5.

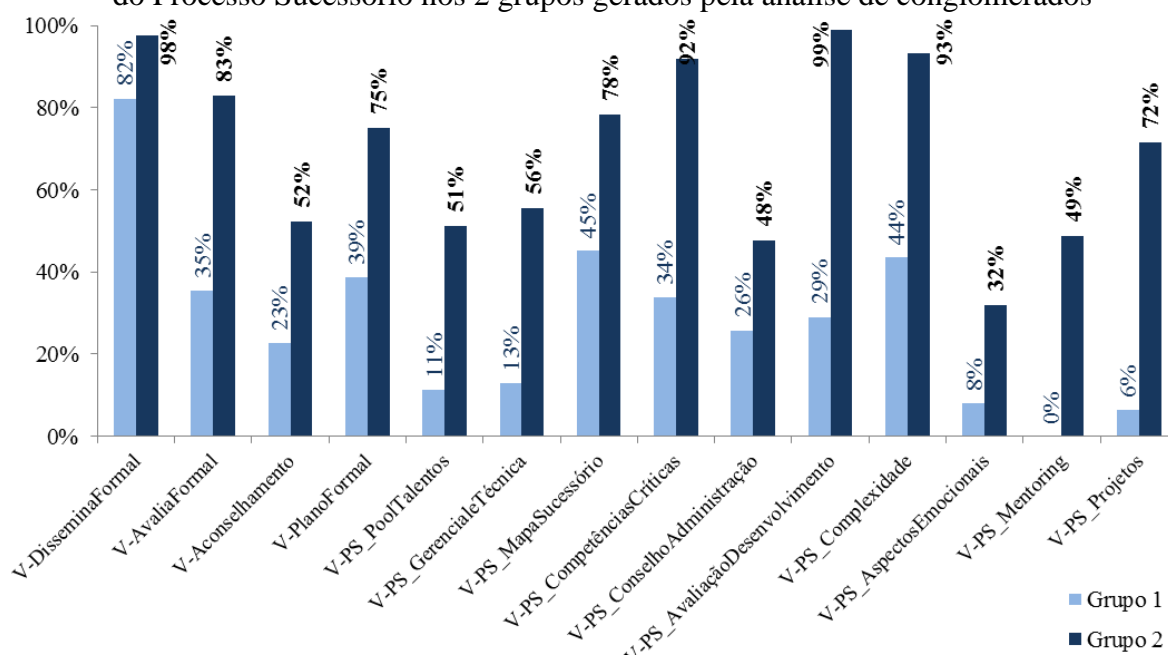
Quanto à satisfação dos colaboradores com as práticas mais diretamente relacionadas ao Processo Sucessório, ela é alta (acima de 75%) em relação a quase todas as questões investigadas, aparecendo menor para a justiça dos critérios de promoção e carreira (63%) e o recebimento periódico de avaliações de desempenho vindas da chefia (72%). Destaca-se, especialmente, o interesse pelo destino da organização onde trabalham (93%) e pelo aprendizado de coisas novas durante a execução do trabalho (85%).

## 5.2 Heterogeneidade na Gestão do Processo Sucessório

A aplicação da técnica de análise de conglomerados sobre as variáveis destacadas na Tabela 1 permitiu a identificação de dois grupos. Cálculos internos, seguindo o objetivo da técnica, alocaram 62 empresas no primeiro grupo e 88, no segundo.

A primeira diferença observada é a maior frequência das práticas organizacionais estudadas no grupo 2, como mostra a Figura 1 (a menor diferença ocorre na disseminação formal do perfil das lideranças e já era esperada devido à frequência média na amostra total ser alta – 91%), levando à aceitação da Hipótese 1.

Figura 1 - Frequência das práticas de Gestão por Competência das Lideranças, de Carreira e do Processo Sucessório nos 2 grupos gerados pela análise de conglomerados



Fonte: Produzido pelos autores.

Individualmente, as práticas de gestão do processo sucessório que estão muito mais presentes no segundo grupo (com frequência pelo menos triplicada) são a avaliação sistemática do desenvolvimento das pessoas (+ 241% no grupo 2), a gestão formal dos aspectos emocionais entre sucedidos e sucessores (+295%), a abrangência de posições tanto gerenciais quanto técnicas (+332%), o desenvolvimento de um *pool* de talentos (+353%), e a participação dos candidatos a sucessores em projetos estratégicos (+1010%) ou *mentoring* (apenas no grupo 2). Contextualizando essas práticas, a presença de membros da família do fundador na empresa é mais frequente no grupo 1 – 58% versus 34% – embora, no Conselho de Administração, seja pouco frequente no geral (22%) e maior no grupo 2 – cerca de 27% no grupo 2 versus 15% no grupo 1.

Esse cenário sucessório é acompanhado de maior frequência, também no grupo 2, de formalização na comunicação interna, na prática efetiva e na monitoração da Gestão por Competência de suas lideranças, e de práticas de aconselhamento de carreira, relacionadas à aprendizagem ou à aposentadoria. Quanto à satisfação dos colaboradores com as práticas diretamente relacionadas ao Processo Sucessório, há similaridade nos grupos. A maior presença das práticas no grupo 2 não altera a satisfação expressa pelos colaboradores desse grupo.

### 5.3 Detalhamento da Gestão do Processo Sucessório

A Tabela 4 mostra, numericamente, as movimentações ocorridas durante o ano de 2013: admissões, demissões involuntárias, pedidos de demissões, promoções e movimentações laterais foram maiores no grupo 2. Relacionando-as à média de colaboradores de cada grupo (4.198 no grupo 1 e 4.822 no grupo 2), houve praticamente estabilidade (somando admissões e subtraindo demissões) em ambos os grupos, que também têm proporção semelhante de pedidos de demissão (média de 12%) e promoções (média de 14%), sendo apenas o percentual de movimentações laterais superiores no grupo 2 (12% versus 7% no grupo 1). Os indicadores quantitativos de *turnover*, portanto, levam à rejeição da Hipótese 3A, não correspondendo ao previsto na teoria (DUTRA, 2010), já que os números não são menores no grupo 2, o de maior estruturação (maior frequência das práticas) de gestão do processo sucessório. Destaca-se, positivamente, para o grupo 2, o percentual de movimentações laterais em relação às admissões, quase o dobro do percentual do grupo 1.

Tabela 4 – Número de Movimentações em 2013 – Média por Empresa

Movimentações em 2013	Grupo 1	Grupo 2
Admissões	1.302	1.341
Demissões involuntárias	767	821
Pedidos de demissão	471	622
Promoções	554	701
Movimentações laterais	298	593

Fonte: Produzida pelos autores.

Retomando as práticas de gestão do processo sucessório, na amostra como um todo, 56% das empresas enfrentaram problemas de escassez de mão-de-obra em 2013, sendo que o grupo 1 concentra uma proporção maior delas – 71% das empresas desse grupo passaram por tal situação versus 45% das empresas do grupo 2. Na amostra como um todo ainda, as maiores dificuldades foram na retenção de profissionais sem especialização (nível fundamental ou médio), enfrentadas por 11% das empresas, na contratação para repô-los (mesmo quando a demissão foi involuntária) – 16% das empresas – e na contratação para repor colaboradores

com especialização técnica, independentemente do nível (médio ou superior), atingindo entre 17% e 22% das empresas. Em relação à contratação para cargos novos, as dificuldades mais frequentes foram em posições de especialização técnica com nível superior (23% das empresas) e executivas (12% delas).

O fato do grupo 2 enfrentar menos problemas com a escassez de mão-de-obra indica a aceitação da Hipótese 3B, refletindo as afirmações de Dutra (2010) de que um processo sucessório consolidado proporciona o desenvolvimento de profissionais para atuarem em níveis de maior complexidade, o que contribui para reduzir o custo de reposição da mão-de-obra. Assim, é possível esperar que as empresas do grupo 2, no longo prazo, passem a preencher vagas com os profissionais desenvolvidos na própria organização, sofrendo menor impacto devido à escassez de mão-de-obra qualificada, uma vez que atuam para ter esse benefício. Esse cenário ainda não encontra-se presente, entretanto, já que não há uniformidade nas frequências de dificuldades de retenção e contratação para cada um dos grupos, com destaque negativo para o grupo 2.

Embora seja contraditório, na amostra como um todo, mais empresas (do que a proporção que declarou ter tido dificuldades – 56%) afirmaram ter buscado uma alternativa para lidar com a escassez de mão-de-obra – 70% delas – principalmente por meio de investimentos em treinamento/educação/desenvolvimento, variando entre 20% e 33% dependendo do tipo de profissional, e, no caso de cargos com especialização técnica e nível superior, por meio de novos canais de recrutamento (29% no todo, 19% das empresas do grupo 1 e 35% das do grupo 2) e aprimoramento do plano de carreira (14% no todo, 20% das empresas do grupo 1 e 5% das do grupo 2).

Apesar da heterogeneidade encontrada na estruturação do processo sucessório, a maioria das empresas (83% delas) declara tê-lo sistematizado, o que contradiz o que os estudiosos apontam (DUTRA, 2010), mas justifica-se pela diferenciação da gestão de pessoas caracterizadora da amostra; cerca de um terço (31%) utiliza critérios relacionados a cargos previamente definidos (18% no grupo 1 e 41% no grupo 2) e outro terço (35%) enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um *pool* de talentos em todos os níveis organizacionais com base nos objetivos estratégicos do negócio, com frequências bem diferentes nos dois grupos (11% do grupo 1 e 51% do grupo 2, conforme mostra a Figura 1).

Trinta e oito por cento das empresas (56% no grupo 2 e 13% no grupo 1) afirmam considerar tanto as posições gerenciais quanto as técnicas, mas a frequência é praticamente inversamente proporcional ao nível hierárquico: cargos de Diretoria, Gerência, Supervisão, administrativos, técnicos de nível médio e operacionais são considerados, respectivamente, em 65%, 72%, 55%, 21%, 15% e 15% das empresas, levando à rejeição da Hipótese 4. Para todas as categorias de cargos, a frequência das empresas no grupo 2 também se mantém superior às do grupo 1, com destaque para os administrativos, vendedores, técnicos de nível médio e operacionais, fazendo desse segundo grupo o que melhor se encaixa na orientação inclusiva para a sucessão (DUTRA, 2010).

Quanto à realização do processo mais diretamente, 65% das empresas fazem mapa sucessório, e boa parte dessas o atualizam ao menos anualmente; 55% das empresas (não necessariamente as mesmas) têm ações para lidar com as expectativas das pessoas em relação a seu desenvolvimento e 65%, para prepara-las para posições de maior complexidade – percentual praticamente igual, 64%, indica ações de desenvolvimento para os candidatos a sucessores escolhidos –, mas apenas 36% informam as pessoas sobre as posições para as quais elas estão

sendo preparadas. Essas ações de desenvolvimento indicam a aceitação da Hipótese 2E, embora não haja dados detalhados sobre como são feitos o plano individual de desenvolvimento e o mapa sucessório para verificar se os conselhos teóricos sobre partilha do primeiro e confidencialidade do segundo junto ao possível sucessor (DUTRA, 2010) são seguidos.

Em pouco mais de dois terços das empresas (entre 71% e 75%), as posições são diferenciadas por sua complexidade, suas atribuições e responsabilidades (nas gerenciais, também pelo papel de gestão e liderança em 80% das empresas) e/ou levando em conta a orientação estratégica do negócio; 70% avaliam sistematicamente o desenvolvimento das pessoas (com base nos requisitos da posição atual, no potencial e/ou nos requisitos de uma posição com maior complexidade) e 89% possuem critérios para escolher os candidatos, sendo os mais intensamente adotados (práticas “muito adotadas”), nessa ordem:

- comportamento alinhado aos valores e à cultura organizacional – 55;
- potencial de desenvolvimento – 49%;
- cumprimento das atribuições e responsabilidades do cargo – 40%;
- cumprimento de metas e objetivos – 38%;
- demonstração de competências críticas para o sucesso da estratégia – 36%;
- nível de prontidão para assumir posições de maior complexidade – 29%.

Em três quartos das empresas, participam da escolha dos candidatos à sucessão o gestor da posição e/ou uma pessoa de Recursos Humanos, e, em um terço, o próprio ocupante (atual) da posição; resultado semelhante aparece sobre quem as empresas acreditam ser o responsável pelo desenvolvimento do sucessor, sendo mais frequentemente apontados o gestor da posição (em 39% das empresas) e uma pessoa de Recursos Humanos (em 24% delas), sendo que apenas 13% consideram a própria pessoa como responsável, indicando a rejeição da Hipótese 6 – enquanto a teoria defende a responsabilidade compartilhada entre gestor e sucedido (DUTRA, 2010), a prática valoriza a do gestor, deixando como secundária a responsabilidade da própria pessoa que deseja ascender.

O perfil dos grupos resultantes da análise de conglomerados é, portanto, muito semelhante em relação às movimentações efetivas, representativas quantitativamente das necessidades de sucessão vivenciadas nas empresas, mas bastante diferente em relação à frequência das práticas de gestão do processo sucessório: pode-se dizer que o grupo 2 caracteriza-se pela elevada estruturação do processo sucessório, enquanto o grupo 1, pela baixa estruturação.

#### **5.4 Detalhamento da Gestão por Competência das Lideranças e de Carreira**

Analisando as práticas de gestão por competência das lideranças, em cada grupo, aparecem diferenças maiores na disseminação formal do perfil da liderança por meio de comunicação interna entre os grupos 1 e 2 (35% e 66% de frequência, respectivamente), no monitoramento, também formal, do cumprimento das cláusulas de liderança (40% e 77%, respectivamente), na seleção e no desenvolvimento de futuros líderes (53% e 84%, respectivamente) e na cobrança formal aos gestores quanto à formação de líderes em suas equipes (44% e 72%, respectivamente), o que reforça a aceitação da Hipótese 2A.

Além de ter mais frequentemente plano de carreira formalizado e aconselhamento de carreira (ver Figura 1), o grupo 2 também se destaca pela maior frequência da divulgação formal de informações sobre esse plano (67% nesse grupo versus 35% no grupo 1), do conhecimento

(pelos empregados) dos requisitos de acesso às posições previstas nesse (75% versus 50%) e da comunicação formal de mudanças (também 76% versus 48%).

Menos frequentes na amostra como um todo, práticas referentes à aposentadoria também são mais frequentes no grupo 2, como os programas de preparação para aposentadoria (38% das empresas nesse grupo versus 15% no grupo 1), começando com 3 anos ou mais de antecedência a esse momento da vida do colaborador (20% versus 6%), e envolvendo planejamento financeiro, pessoal e familiar (41% versus 10%) e/ou transição de carreira para outras atividades (24% versus 6%).

A maior frequência das práticas no grupo 2 também ocorre quando o tema é aprendizagem: maior presença de responsabilização aos líderes pelos processos de aprendizagem (77% no grupo 2 versus 45% no grupo 1), de parcerias com instituições de ensino superior (70% versus 44%) e de avaliações dos investimentos em educação com indicadores de impacto, eficiência e eficácia (45% versus 26%). Esses dados reforçam o suporte maior ao processo sucessório, no grupo 2, por práticas formalizadas de gestão por competência das lideranças e de carreira e aprendizagem.

## 6. Conclusão

A análise dos dados das MEPT permitiu identificar quais práticas de Gestão do Processo Sucessório as organizações que querem se destacar pela qualidade do ambiente do trabalho no Brasil vêm executando. Os resultados apontam que a amostra tem o processo sucessório razoavelmente estruturado, mas pode ser dividida em dois grupos distintos, um com frequência bem maior das práticas de gestão desse processo e menor do enfrentamento recente de problemas de escassez de mão de obra, mas ambos com satisfações semelhantes de seus colaboradores. Como essa satisfação é condição necessária nas organizações da amostra, pode ser essa a causa de tais práticas, isoladamente, não terem impacto decisivo na satisfação dos colaboradores; outras possibilidades são a falta de uma cultura de sucessão nas organizações e a postura incipientemente ativa das pessoas em relação à sua carreira – não haveria, ainda, sensibilidade em relação a aspectos mais avançados da gestão sucessória.

Na amostra como um todo, destacam-se o uso da complexidade das posições para definir requisitos, a avaliação do desenvolvimento das pessoas, a consideração de competências críticas como critério e a realização do mapa sucessório, em um contexto em que predominam a Gestão por Competência das lideranças e, um pouco menos intensamente, a formalização de um plano para Gestão da Carreira. Apesar de serem menos frequentes as práticas tidas pela literatura como mais recentes ou desafiadoras, como a gestão dos aspectos emocionais envolvidos e o uso de projetos estratégicos e/ou *mentoring* para desenvolver possíveis sucessores, sendo o processo sucessório complexo e ainda carente de desenvolvimento conceitual (OHTSUKI, 2013), esse cenário permite afirmar, otimistamente, que o “copo está meio cheio”.

A heterogeneidade encontrada na amostra (dois grupos distintos entre si) é mais acentuada nos aspectos mais avançados da gestão do processo sucessório, como a gestão dos aspectos emocionais, a abrangência de posições gerenciais e técnicas, o desenvolvimento do *pool* de talentos e a participação dos candidatos a sucessores em projetos estratégicos e/ou *mentoring*, destacando a diferença positiva para o grupo 2 (88 organizações do seletivo grupo das 150 estudadas) e deixando à mostra o “lado’ meio vazio do copo”. Principalmente no grupo 1, há

predomínio de políticas ainda do primeiro e segundo estágios, como o foco nas posições de liderança, e é raro o aproveitamento dos aposentados ou a participação do conselho administrativo no processo, por exemplo.

O planejamento sucessório representa mais do que preencher posições do topo hierárquico, é uma estratégia de gestão de talentos que potencializa positivamente a retenção dos bons profissionais e a probabilidade de que a organização tenha as competências necessárias disponíveis para responder às mudanças no ambiente competitivo (HILLS, 2009). Fundamental, portanto, para a sobrevivência e a competitividade das organizações, o processo sucessório justifica a ampliação de estudos que o abordem e uma maior adesão às suas práticas pelas organizações.

As limitações desse estudo decorrem do foco exploratório e do uso de uma base de dados secundários, proveniente de pesquisa que não foi delineada para responder especificamente ao problema proposto. Sugere-se, para estudos futuros, a abordagem qualitativa dessas práticas de Gestão de Processo Sucessório, detalhando fatores que facilitam ou dificultam sua implementação, e os benefícios reais que as organizações e seus colaboradores verificam como consequências de tais práticas.

### Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, L. G. de; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARTHUR, M. B. *The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry*. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 15, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. *Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach*. In: \_\_\_\_\_ (Ed.) **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *Conclusion: a lexicon for the new organizational era*. In: \_\_\_\_\_ (Ed.) **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University, 1996.
- BARNEY, J. B. *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*. **Academy of Management Review**, vol. 26, no. 1, p. 41-56, 2001.
- BARUCH, Y. *Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints*. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 125-138, 2006.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- BERNTHAL, P.; WELLINS, R. *Trends in leader development and succession*. **Human Resource Planning**, v. 29, n. 2, p. 31, 2006.
- COMINI, G. M.; KONUMA, C. M.; SANTOS, A. L. Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. In: **Anais Eletrônicos do XXXI Encontro Anual da ANPAD**, 2007.
- CONGER, J. A.; FULMER, R. M. *Developing your leadership pipeline*. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 76-85, 2003.
- DELERY, J. E.; DOTY, D. H. *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.
- DROTTER, S. J.; CHARAN, R. *Building leaders at every level: a leadership pipeline*. **Ivey Business Journal**, v. 65, n. 5, p. 21-35, 2001.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

- \_\_\_\_\_. Carreira e Gestão Estratégica de Pessoas. *In: DUTRA, J. S. (Org.). Gestão de carreiras na empresa contemporânea.* São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. Processo Sucessório. *In: DUTRA, J. S. (Org.). Gestão de carreiras na empresa contemporânea.* São Paulo: Atlas, 2010a.
- \_\_\_\_\_. Avaliação e Diálogos para o Desenvolvimento. *In: DUTRA, J. S. (Org.). Avaliação de Pessoas na Empresa Contemporânea.* São Paulo: Atlas, 2014.
- \_\_\_\_\_. Notas de aula/seminário – **Remuneração e Carreira.** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, p. 1-38, 2014.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2011, p. 67.
- FAVARO, K.; KARLSSON, P.; NEILSON, G. L. *CEO succession 2010: The four types of CEOs. Strategy & Business*, v. 63, p. 1-12, 2011.
- FERNANDES, B. H. R. Gestão estratégica de pessoas com foco em competências. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, 272 p.
- FERREIRA, M. A.; DUTRA, J. S. *In: DUTRA, J. S. (Org.). Gestão de carreiras na empresa contemporânea.* São Paulo: Atlas, 2010.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, A.; ALBUQUERQUE, L. G. *Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. International Journal Of Human Resource Management* [serial online], vol. 16, July 2005, p. 1211-1227.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras.** Pesquisa Delphi RH 2010 – Edição Confirmatória. São Paulo, 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004. 155 p.
- GIAMBATISTA, R. C.; ROWE, W. G.; RIAZ, S. *Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 6, p. 963-991, 2005.
- GROVES, K. S. *Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development*, v. 26, n. 3, p. 239-260, 2007.
- GUINN, S. L. *Succession planning without job titles. Career Development International*, v. 5, n. 7, p. 390-393, 2000.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados.** Porto Alegre: Bookman, 2009. 6a. edição.
- HALL, D. T. *Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. Human Resource Management*, v. 25, n. 2, p. 235-265, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century. The Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 8-16, Nov 1996.
- HAUSKNECHT, J. P.; RODDA, J.; HOWARD, M. J. *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. Human Resource Management*, v. 48, n. 2, p. 269-288, 2009.
- HILLS, A. *Succession planning—or smart talent management? Industrial and Commercial Training*, v. 41, n. 1, p. 3-8, 2009.
- KESNER, I. F.; SEBORA, T. C. *Executive succession: Past, present & future. Journal of Management*, v. 20, n. 2, p. 327-372, 1994.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2003.
- LEGG, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities.** Palgrave, 2005.
- LEIBMAN, M.; BRUER, R. A.; MAKI, B. R. *Succession Management: The next generation of succession planning. People and Strategy*, v.19, n.3, p-16-30, 1996.



MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. *Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution*. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 106-123, February 2005.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção Científica Brasileira em Gestão de Pessoas no Período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 53, n. 1, p. 35-45, jan-fev 2013.

METZ, E. J. *Designing succession systems for new competitive realities*. **Human Resource Planning**, v. 21, p. 31-37, 1998.

MICHAELS, E.; AXELROD, B.; JONES, H. H. *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

MILES, S. A.; BENNETT, N. *How the SEC just changed succession planning: Part I*. Revista Forbes. Disponível em: <http://www.forbes.com/2009/11/17/succession-planning-sec-leadership-ceonetwork-search.html>. Acesso em 10/12/2014.

OHTSUKI, C. H. **Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso**. São Paulo, 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão de Carreira e Gestão Estratégica – como as Empresas Mais e Menos Bem Posicionadas em ‘Estratégia e Gestão’ dentre “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” Atuam na Gestão de Carreira. In: **Anais Eletrônicos do XXXVIII Encontro Anual da ANPAD**, 2014.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Oxford University Press, 1959.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. *Putting people first for organizational success*. **Academy of Management Executive**, vol. 13, no. 2, 1999.

ROTHWELL, W. J.; JACKSON, R. D.; KNIGHT, S. C.; LINDHOLM, J. E.; WANG, W.; PAYNE, T. (Ed.). *Career planning and succession management: developing your organization's talent--for today and tomorrow*. Greenwood Publishing Group, 2005.

ROTHWELL, W. J. **The future of succession planning**. **T+ D**, v. 64, n. 9, p. 50-54, 2010.

SHEN, W.; CANNELLA, A. A. *Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure*. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 717-733, 2002.

SOCIETY FOR HUMAN RESOUCCE MANAGEMENT – SHRM. **Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR Professional**. (s.1:s.n).

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VELOSO, E. F. R.; PLOTHOW, C.; FREITAG, B.; FERREIRA, M. Processo Sucessório: Um Desafio para Gestores e Pesquisadores. In: DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas Editora, 2013.

WHETTEN, D. A. *What constitutes a theoretical contribution?* **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p.490-495, 1989.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZHANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. *CEO succession planning: Finally at the center stage of the boardroom*. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 455-462, 2010.