

# DESENVOLVIMENTO DE POTENCIAIS SUCESSORES EM EMPRESAS QUE BUSCAM SE DESTACAR EM GESTÃO DE PESSOAS

DEVELOPMENT OF POTENTIAL SUCCESSORS IN COMPANIES THAT SEEK TO STAND OUT IN PEOPLE MANAGEMENT

Tatiana Almendra Dutra

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)  
Strong Business School  
tadutra@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9691-0364>

Elza Fátima Rosa Veloso

Fundação Instituto de Administração (FIA)  
elzafvr@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-9494-2108>

Leonardo Nelmi Trevisan

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)  
Intrevisan@pucsp.br  
<https://orcid.org/0000-0002-0914-3679>

Lucas Santos

Universidade de São Paulo (USP)  
adm.lucassantos@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0979-3567>

## RESUMO

Apesar da necessidade crescente das empresas desenvolverem seus potenciais talentos, segundo a literatura, a maior parte delas mapeia, mas não desenvolve esses profissionais. O objetivo deste estudo foi verificar se as organizações estão trabalhando o desenvolvimento de candidatos à sucessão mapeados e de que forma ele está ocorrendo. A amostra foi composta por empresas que participaram voluntariamente do levantamento das “150 melhores empresas para você trabalhar”, sendo um estudo quantitativo e populacional. Utilizou-se para análise dos dados o coeficiente Phi ( $\phi$ ) de correlação, e técnicas de estatísticas descritivas básicas: média, moda, frequências e proporções, Análise de Variância (ANOVA) e Análise de Regressão. Observou-se que a maior parte das empresas pesquisadas corre grandes riscos de sobrevivência no mercado, pois não possuem práticas formais para desenvolvimento de profissionais mapeados como potenciais sucessores e aquelas que o fazem ainda utilizam prioritariamente treinamento como forma de desenvolvimento, embora a literatura critique a sua eficácia.

## PALAVRAS-CHAVE

Processo sucessório. Mapa sucessório. Desenvolvimento de sucessores. Sucessão. Potencial.

**ABSTRACT**

*Despite the growing need for companies to develop their potential talents, according to the literature, most of them map but do not develop these professionals. The objective of this study was to verify whether organizations are working on the development of mapped succession candidates and how it is occurring. The sample was composed of companies that voluntarily participated in the survey of the “150 best companies for you to work”, being a quantitative and population study. The Phi (Ph) correlation coefficient and basic descriptive statistics techniques were used for data analysis: mean, mode, frequencies and proportions, Analysis of Variance (ANOVA) and Regression Analysis. It was observed that most of the companies surveyed run great risks of survival in the market, as they do not have formal practices for the development of professionals mapped as potential successors and those that do still use training as a form of development as a priority, although the literature criticizes its effectiveness.*

**KEYWORDS**

*Succession process. Succession map. Development of successors. Succession. Potential.*

**INTRODUÇÃO**

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as pessoas são o principal ativo para as organizações e delas depende a sua sobrevivência, sendo assim, torna-se cada vez mais importante identificar os profissionais com potencial para assumir os futuros desafios da organização que, geralmente, são identificados a partir de um processo sucessório estruturado. A estruturação do processo sucessório se torna necessária para que seja possível, a partir de uma análise de contexto interno e externo, entender as suas necessidades futuras e preparar seus profissionais para tanto. A sucessão em si constitui um processo natural de reposição; no entanto, mediante as constantes mudanças do contexto, apenas seguir o fluxo natural não é suficiente, uma vez que é preciso acompanhar as mudanças e preparar as pessoas de uma forma cada vez mais ace-

lerada, alinhando suas capacidades às demandas organizacionais (DUTRA, 2010; ROTHWELL, 2005).

Pesquisas apontam que cada vez mais as organizações vêm desenvolvendo processos sucessórios estruturados, os quais deveriam contemplar dois objetivos principais: gerar o mapa sucessório e o plano de desenvolvimento individual. No entanto, a implementação do plano de desenvolvimento individual é uma etapa crítica, pois pesquisas apontam que a maior parte das organizações desenvolve o mapa sucessório, mas não possui um programa de desenvolvimento estruturado para os potenciais sucessores (GROVE, 2018; DUTRA; DUTRA, 2016; FERREIRA, 2015; PETERS, 2014; ROTHWELL, 2005).

Groves (2018, 2017, 2007) identificou em suas pesquisas desde 2007 esta lacuna no processo sucessório, relacionada ao desenvolvimento de profissionais para ocupar po-

sições chave, reforçando a sua importância para minimizar os riscos organizacionais. O autor chama a atenção para o fato de que um planejamento de sucessão inexistente pode gerar grandes prejuízos para as organizações, tais como, por exemplo, os casos ocorridos com empresas denominadas: Uber, Equifax, Samsung, The Weinstein Company, Infosys e Wells Fargo, que sofreram em 2017 uma perda de valor de mercado de até 112 bilhões de dólares, por terem perdido de forma repentina o CEO e não possuírem profissionais preparados para assumir a posição. Além disso, o autor identificou que apenas 54% dos conselhos relatam o desenvolvimento ativo de sucessores de CEOs, enquanto 39% relatam nem terem candidatos identificados para a posição. Os dados divulgados pela pesquisa realizada mundialmente, liderada por Peter (2014), corroboram com este cenário indicando que apenas um terço das empresas estão satisfeitas com o seu processo sucessório no que tange pessoas preparadas para assumir posições chave.

O foco na estruturação de um processo sucessório vinculado às demandas organizacionais e que contemple o desenvolvimento constante de seus profissionais se justifica por conta do contexto volátil, tornando o desenvolvimento de sucessores cada vez mais arenoso, visto que, não existem fórmulas exatas para que ele ocorra. (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014; SCHARMER, 2009). Por conta disso, Groves (2018) aponta que o desenvolvimento dos sucessores precisa de grande atenção e deve ser trabalhado de forma planejada com diretrizes organizacionais bem definidas, oferecendo ao candidato à sucessão desafios de maior complexidade, no entanto, a maior parte das organizações ainda

trabalha com treinamento, o que é pouco efetivo, segundo a literatura.

Sendo assim o objetivo do presente trabalho foi verificar se as organizações estão trabalhando o desenvolvimento de candidatos à sucessão inseridos no mapa sucessório de maneira estruturada e de que forma este desenvolvimento está ocorrendo, relacionando esses aspectos ao nível de maturidade do processo sucessório nas organizações pesquisadas.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É crescente a complexidade do contexto organizacional, tornando de vital importância a necessidade de prontidão e preparação dos talentos da organização para garantir a consecução da missão organizacional e as possibilidades de trajetória profissional dos atores sociais vinculados à organização (MICHAELS ET AL., 2001; YOUNG; COLLIN, 2004).

Neste sentido, é cada vez maior o número de organizações que começam a inserir alguma iniciativa relacionada a um processo sucessório estruturado, no entanto, ainda são muitas as organizações que só pensam em sucessor quando a posição se torna vacante e poucas que vinculam o processo sucessório à estratégia, para realizar essa análise estudiosos sobre o tema vem aprimorando uma classificação para o nível de maturidade das organizações com relação ao processo sucessório, como Hall (1986), Ohtsuki (2013), Ferreira (2015), Dutra (2015) e Dutra e Dutra (2016), a partir desses autores e para fins do presente trabalho chegou-se a seguinte classificação: no primeiro nível de maturidade do processo sucessório estão as organizações que só buscam um sucessor quando a posição se torna vacante; no segundo nível

e maturidade estão as organizações que tem o processo sucessório minimamente estruturado e realizam o mapa sucessório da organização; e em um terceiro nível de maturidade as organizações que vinculam o processo sucessório e a confecção do mapa de sucessão à estratégia organizacional de curto, médio e longo prazo.

Para a viabilização da estratégia organizacional de modo a tornar a organização competitiva o desenvolvimento dos sucessores torna-se fundamental, Dutra, Fleury e Ruas (2008) percebem que as empresas constataam que é necessário contar com um pool de talentos, no entanto, torna-se cada vez mais acirrada a concorrência por profissionais com potencial para dar conta desse novo contexto (ROTHWELL et al., 2005; ROTHWELL, 2010). Para isso Thompson (2010) coloca que um plano de sucessão eficaz deve incluir diretrizes para programas de atração, desenvolvimento, prêmios e ampliação de carreira e quando combinado com programas de desenvolvimento, o plano ajuda a aprimorar as habilidades dos líderes atuais e futuros.

O impacto de um processo sucessório estruturado é o seu alinhamento com a estratégia da organização e a obtenção dos resultados planejados. Essa estruturação, segundo a pesquisa de Groves (2018), melhora o desempenho da organização, promove o contínuo desenvolvimento dos sucessores ampliando o seu entendimento do contexto presente e futuro e a gestão e motivação de suas equipes. Para que isso ocorra segundo Ohtsuki (2013), Ferreira (2015) e Dutra e Dutra (2016), as organizações trabalham o processo sucessório dividido em duas partes que dialogam constantemente: o mapa sucessório, que é uma fotografia da organização e o desenvolvi-

mento dos candidatos à sucessão, identificados como potenciais para assumirem posições em maior nível de complexidade.

Dutra e Dutra (2016) e Groves (2018) observam que a maior parte das organizações que realizam ações de sucessão chegam até o desenvolvimento do mapa, mas não trabalham o desenvolvimento dos candidatos, embora, os autores sobre o tema destaquem a importância de um processo estruturado de desenvolvimento dos sucessores para que esse *pool* de talentos sejam desenvolvidos para posições de maior complexidade, são poucos os que indicam alguma estruturação para o processo, identificando-o como uma lacuna na literatura sobre sucessão profissional. Os autores encontrados que tentam estruturar algo, mas ainda timidamente são: Peters (2014), Dutra e Dutra (2016) e Goves (2018).

Assim, esse tema passa a estar associados ao papel estratégico da área de recursos humanos, que, em essência, deve preparar um contingente de potenciais candidatos a posições críticas, sejam elas técnicas ou de gestão, táticas ou estratégicas, de maneira a garantir a oferta de profissionais preparados para atendimento das necessidades futuras e sustentar a estratégia da organização e sua eventual perpetuidade (ALBUQUERQUE, 1987; DUTRA, 2010). Tais decisões, devem levar em conta a inter-relação da organização com o ambiente, quer interno ou externo, e devem principalmente ser associadas à visão de futuro da organização, em clara indicação da relevância que o entrelaçamento entre contexto e decisões sucessórias tem para a reflexão e análise referente a esse tema (YOUNG; VALARA; COLLIN, 2002). Sinteticamente, busca-se a prontidão de profissionais que suportem tanto a manuten-

ção dos negócios quanto a sua expansão, mesmo que essas decisões impliquem em mudanças no modelo, na estrutura e/ou no posicionamento de mercado das empresas (KARAEVLI; HALL, 2003).

Tal foco na perspectiva da pessoa, estimula que ela lide com níveis de complexidade crescente aumentando seu nível de compreensão das demandas do contexto sobre si em um círculo virtuoso, estando mais habilitada a lidar com maior complexidade (DUTRA, 2004). Na medida em que a pessoa passa a incorporar atribuições e responsabilidade de maior complexidade, está em um processo de desenvolvimento profissional e pessoal (DUTRA et al., 2017). No entanto, esse processo de desenvolvimento deve se dar com vistas aos futuros desafios da organização e não com vistas ao passado, como ainda ocorre (PETERS, 2014; FERREIRA, 2015).

Wills (1992), aponta que para o desenvolvimento ocorrer o foco desse processo precisa estar em aprender com o sucedido, ao ser exposto a situações de maior complexidade e legitimando-o passando a ele poder e permitindo a continuidade da cultura de liderança. Groves (2017) reforça o apontamento do autor colocando que embora os resultados de sua pesquisa ilustrem a importância do desenvolvimento do sucessor com base na experiência, ou seja, quando este assume atividades de seu gestor, obtendo um nível de complexidade maior, observa-se que poucas organizações adotam essa abordagem. A maioria das organizações demonstra dependência excessiva em programas de treinamento em sala de aula, utilizando técnicas táticas em vez de experiências de trabalho, estratégicas ou adotando uma abordagem estratégica mais adequada ao expor o candidato à su-

cessão às “dores do chefe” incorporando experiências de trabalho desafiadoras e simplesmente promover aqueles que obtêm sucesso.

O desenvolvimento dos sucessores consiste, no geral, em trabalhar suas habilidades em gerir pessoas e sua capacidade de liderar, segundo Conger e Fulmer (2003), Charan (2005), Kesler (2002) e Biggs (2004). No entanto, Ferreira (2015) e Graffney (2005) questionam se essas ações são suficientes para o desenvolvimento das futuras lideranças em um contexto de constantes mudanças. Ferreira (2015) concluiu em suas pesquisas que o desenvolvimento de profissionais para assumirem posições em um nível superior torna-se cada vez mais difícil, pois o ambiente exige cada vez mais complexidade dos profissionais que precisam dar conta de se desenvolver para as posições atuais. Estas posições se tornam cada vez mais complexas e os profissionais acabam necessitando de um esforço muito grande para conseguir superar a sua posição e chegar a uma posição de nível superior. O autor coloca ainda que os sucessores ideais são aqueles que possuem potencial para auxiliar as organizações a detectarem os problemas e encontrarem soluções adequadas para eles.

Dutra e Dutra (2016), levantam um outro aspecto que dificulta um processo de desenvolvimento de sucessores estruturado e que é pouco explorado na literatura, trata-se dos aspectos emocionais na relação entre sucessores e sucedidos, na relação entre essas pessoas e a organização e na relação dessas pessoas com seus projetos de vida.

O processo sucessório estruturado, bem como o desenvolvimento dos candidatos à sucessão plotados no mapa suces-

sório deve ser realizado em conjunto entre o conselho administrativo e os gestores da organização, com o suporte da área de gestão de pessoas (GROVES, 2018; DUTRA; DUTRA, 2016). Outro fator importante é que o plano de desenvolvimento individual seja definido conjuntamente entre o gestor e o profissional a ser desenvolvido, realizando um alinhamento de expectativas entre ambos (DUTRA; DUTRA, 2016).

Graffney (2005) corrobora com Dutra e Dutra (2016) ao afirmar que os profissionais devem conhecer o todo organizacional e quando a organização compartilha seu plano corporativo e alinha o mesmo com seus profissionais, conciliando suas expectativas desenvolve um novo contrato e os mesmos se tornam “sócios” empresariais internos que passam a ter interesse legítimo no sucesso da organização (GRAFFNEY, 2005). A autora coloca ainda que, ao se disponibilizar o plano corporativo da organização, os profissionais podem visualizar o que está disponível no presente e no futuro, entender o que tem a oferecer para auxiliar a organização a atingir os seus objetivos presentes e o que quer desenvolver para o futuro, responsabilizando-se, assim, por desenhar o seu plano de carreira com a ajuda da alta administração, assumindo o papel de protagonista por seu crescimento e desenvolvimento.

O plano de desenvolvimento precisa contemplar ações de diferentes naturezas, com o intuito de desenvolver os profissionais para assumirem níveis crescentes de complexidade (DUTRA; DUTRA, 2016). Diferentes autores vêm discutindo o processo de desenvolvimento das pessoas na organização, tais como Ruas (2001 e 2003) e Antonello (2004, 2005, 2011) com seus trabalhos sobre aprendizagem organizacio-

nal, mais particularmente sobre a aprendizagem experimental e conversão de conhecimento. A aprendizagem experimental está baseada no ciclo de aprendizagem desenvolvido por Kolb, Rubin e McIntyre (1990), e a conversão de conhecimentos baseia-se em Nonaka e Takeuchi (1997). Segundo Dutra e Dutra (2016) com base nos autores citados, a construção de um plano de desenvolvimento pode ter ações de aprendizagem de diferentes naturezas agindo de forma sinérgica e permitindo que a pessoa alcance seus propósitos de desenvolvimento e de contribuição para a organização ou negócio. Essas ações são classificadas em: Consciência da necessidade de se desenvolver; Aquisição de conhecimentos e habilidades por meio da formação; Experimentação; Reflexão sobre o aprendido.

Segundo Dutra e Dutra (2016) e corroborado por Groves (2018), as pessoas precisam ser expostas à situações mais exigentes para conseguirem lidar com maior complexidade, para que isso ocorra os gestores precisam estar preparados para suportar as suas equipes no processo de desenvolvimento individual de cada um, pois na maioria das vezes lidar com situações mais exigentes causa desconforto e sofrimento. Ainda segundo Dutra e Dutra (2016), o papel do gestor como preparador e apoiador é fundamental, além disso, é o gestor quem possui a sensibilidade para identificar as oportunidades de desenvolvimento no dia a dia de trabalho, de acordo com as necessidades de cada membro de sua equipe, algumas possibilidades são: Ações de desenvolvimento que incluam exposição a situações diferenciadas de trabalho; Ações de desenvolvimento que permitam ter uma visão mais ampla do negó-



cio e maior exposição na empresa e junto a parceiros estratégicos do negócio; Ações que possam ampliar a rede de relacionamento da pessoa e sua multiplicação para a equipe e/ou área como um todo. Buscar orientação para trabalhar os pontos mais importantes para alcançar seus objetivos de carreira. Segundo Groves (2018), o cultivo consistente de uma cultura de desenvolvimento dos sucessores:

- Facilitar as oportunidades de desenvolvimento através de redes multiníveis e interdisciplinares;
- Garantir a corresponsabilidade dos gestores dos candidatos à sucessão e do RH no design e execução do programa;
- Adoção de uma plataforma de *software* flexível para gerenciamento de talentos e desenvolvimento de sucessores;
- Criar estratégias e programas de desenvolvimento de liderança com resultados direcionados para a estratégia organizacional.

Ainda, segundo Groves (2018), uma organização que possui um sistema de avaliação com critérios claros consegue identificar com maior facilidade as competências de liderança que precisam ser trabalhadas e desenvolvidas e essas devem em sua maioria ser pautadas em ações de desenvolvimento na prática da função a ser exercida. O autor observou ainda que as organizações que alcançam ótimos resultados de desempenho permanecem comprometidos com a execução do programa de sucessão estruturado. Esse aspecto é corroborado por Dutra e Dutra (2016), Ohtsuki (2013), Ferreira (2015) e Dutra e Veloso (2013) que reforçam a importância de se desenvolver critérios claros e trans-

parentes para a escolha, análise e desenvolvimento dos candidatos.

Algumas organizações instituem responsáveis por programas de desenvolvimento e acompanhamento do desenvolvimento dos sucessores. Em quase 50% das organizações pesquisadas a coordenação do processo sucessório e a gestão das ações de desenvolvimento estão sob a responsabilidade da unidade responsável pela educação corporativa (DUTRA; DUTRA, 2016). Conforme pode-se verificar, não foi encontrado na literatura nenhuma referência que sistematize o processo de desenvolvimento de sucessores, especificamente, os autores fazem apenas menção à importância do tema. A seguir será trabalhada a metodologia de pesquisa.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é quantitativo, pois possui o objetivo de identificar a magnitude de relacionamento das variáveis responsáveis por mensurar os aspectos concernentes à problemática tratada, entre eles: os Estágios I, II e III de maturidade do processo de sucessão com diversas características organizacionais e práticas de Gestão de Pessoas (GP), para tal, a técnica de análise de dados permite identificar a força de associação entre as variáveis da pesquisa (CRESWELL, 2010; PERDIGÃO; HERLINGER; WHITE, 2011; MARCONI; LAKATOS, 2008; SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2006).

Esta pesquisa também possui a característica de ser um estudo populacional, por conter todas as empresas que participaram do levantamento das “150 melhores empresas para você trabalhar”. Este levantamento é realizado de maneira ininter-

ruptamente desde 1997 com o objetivo de valorizar as boas práticas de GP, é realizado com base em instrumentos que mensuram aspectos da gestão de clima organizacional e o público-alvo são empresas que buscam se destacar em GP. Com a entrada da Fundação Instituto de Administração (FIA), o processo de investigação foi aprimorado metodologicamente e alcançou novos patamares, passando a ser embasado pela literatura vigente. Também há contribuição para a criação de novos conhecimentos científicos mediante a parceria com programas de pós-graduação, que divulgam os resultados na forma de artigos, dissertações, teses e entre outros estudos.

Todas as empresas são partícipes voluntárias do estudo e pesquisadores podem inserir seus questionários desde que estejam relacionados com as políticas, práticas e processos de GP. No presente estudo foram inclusas as perguntas coletadas no questionário realizado em 2019 e 497 respostas se enquadram dentro das delimitações escolhidas. As análises dos dados são realizadas em quatro passos: (1) seleção das variáveis, (2) limpeza dos cabeçalhos e padronização das variáveis mediante um dicionário, (3) análises preliminares dos casos respondidos e (4) análises estatísticas. Os resultados são interpretados após a conclusão das análises de dados por meio de um processo de contraste e/ou concordância com o observado empiricamente, com base nos pontos que tangem a literatura (HAIR JR. et al., 2005a).

As hipóteses do estudo são operacionalizadas por intermédio da seleção das variáveis. A limpeza dos cabeçalhos e padronização ocorreu com o objetivo de criar um dicionário para as variáveis, devido a necessidade de organizar o conjunto de dados

para o processamento dos dados em *software* estatístico. Também foi realizada uma análise preliminar dos casos respondidos, principalmente com o objetivo de identificar padrões de preenchimento incoerentes ou anômalos. As etapas anteriores à análise foram realizadas no *software* Microsoft Excel® e as analíticas no Stata/IC 15.1®.

A principal técnica de análise de dados foi o coeficiente Phi ( $\phi$ ) de correlação, que consiste em um de uma matriz 2x2, adequado para analisar duas variáveis dicotômicas ou dicotomizadas; com para o tamanho amostral (LIRA, 2004). O coeficiente Phi pode variar entre um negativo e um positivo, quando o sinal é positivo indica que as variáveis possuem variação conjunta de mesmo sentido, enquanto o sinal negativo indica a afirmativa contrária, de variação conjunta em sentido contrário. Em relação à interpretação magnitude da relação entre as variáveis, optou-se pelo critério descrito por Hair Jr. et al. (2005b): coeficiente  $\pm 0,91$  até  $\pm 1,00$ , correlação muito forte, coeficiente  $\pm 0,71$  até  $\pm 0,90$ , correlação alta; coeficiente  $\pm 0,41$  até  $\pm 0,70$ , correção moderada; coeficiente  $\pm 0,21$  até  $\pm 0,40$ , correlação pequena mais definida, e coeficiente  $\pm 0,01$  até  $\pm 0,20$ , correção leve, quase imperceptível.

Outras técnicas estatísticas foram utilizadas de maneira complementar à principal, como estatísticas descritivas básicas: média, moda, frequências e proporções; Análise de Variância (ANOVA) e Análise de Regressão. As estatísticas básicas foram utilizadas para comparar diferentes categorias, em seguida foi testada a ANOVA para verificar o impacto da relação estatística, por fim, o modelo de regressão foi utilizado para confirmar o resultado da ANOVA e identificar a proporção total de variabi-



idade explicada da variável dependente (HAIR JR. et al., 2018).

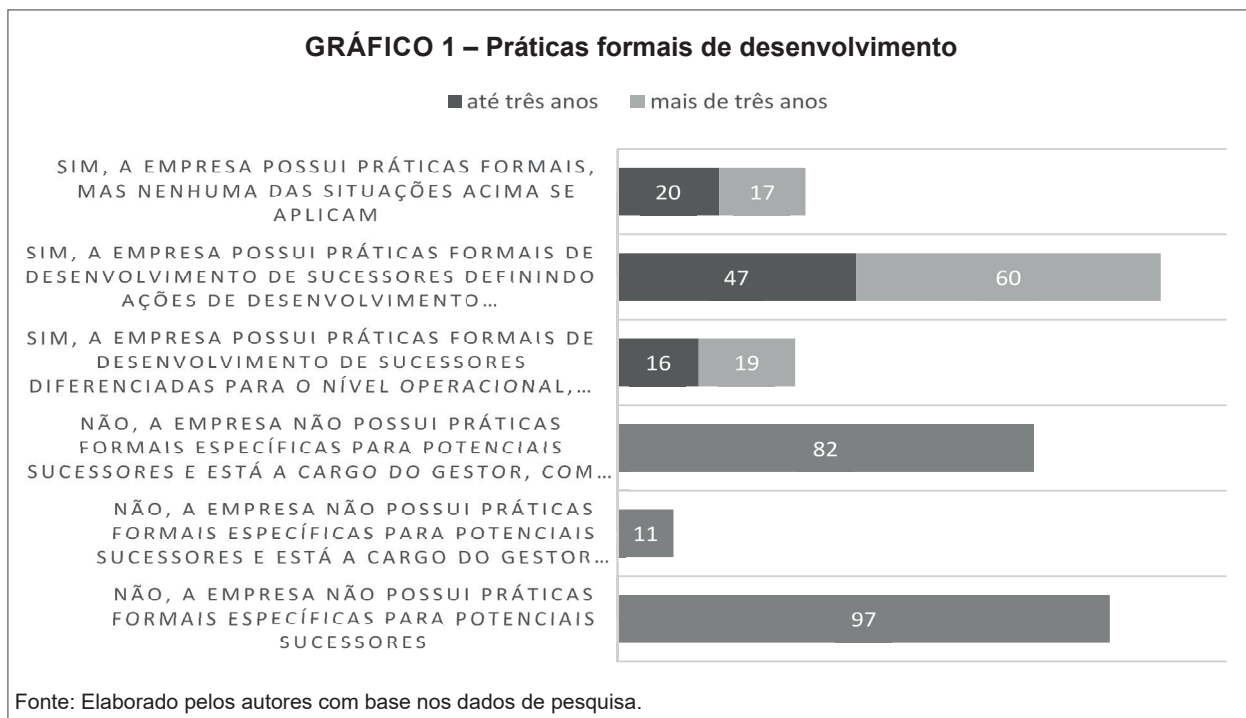
## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados levantados pela pesquisa mostram que mais de 50% das empresas ainda não possuem práticas formais de desenvolvimento para os profissionais identificados como candidatos à sucessão, corroborando com a questão levantada por Groves (2018), Dutra e Dutra (2016) e Rothwell (2005) quando afirmam que as empresas não possuem processos estruturados para o desenvolvimento de potenciais sucessores. No gráfico I as empresas responderam ao seguinte questionamento: “A empresa adota práticas formais de desenvolvimento específicas para profissionais identificados como potenciais sucessores?” e das 369 respostas a esta questão sobre desenvolvimento dos profissionais mapeados como potenciais sucessores, delas 190 empresas afirmam não adotar práticas formais de desenvolvimento específicas para os pro-

fissionais identificados como potenciais sucessores, dessas: 51% delas não possuem práticas formais específicas; 43% não possuem práticas específicas e está a cargo do gestor, com apoio do RH, desenvolver ou não os profissionais; e 6% não possuem e está a cargo somente do gestor desenvolver ou não os profissionais. Das empresas respondentes 179 afirmam possuir práticas formais de desenvolvimento de pessoas, dessas: 21% das empresas possuem práticas formais, mas nenhuma das situações citadas se aplicam; 60%, que corresponde a 107 organizações, possuem práticas formais de desenvolvimento de sucessores definindo ações de desenvolvimento individualizadas de acordo com as necessidades de cada profissional; e 19% das empresas respondentes possuem práticas formais de desenvolvimento de sucessores diferenciadas para o nível operacional, tático e estratégico, compondo um *pool* de talentos para cada um dos níveis.

Segundo Groves (2018) e Dutra e Du-

**GRÁFICO 1 – Práticas formais de desenvolvimento**

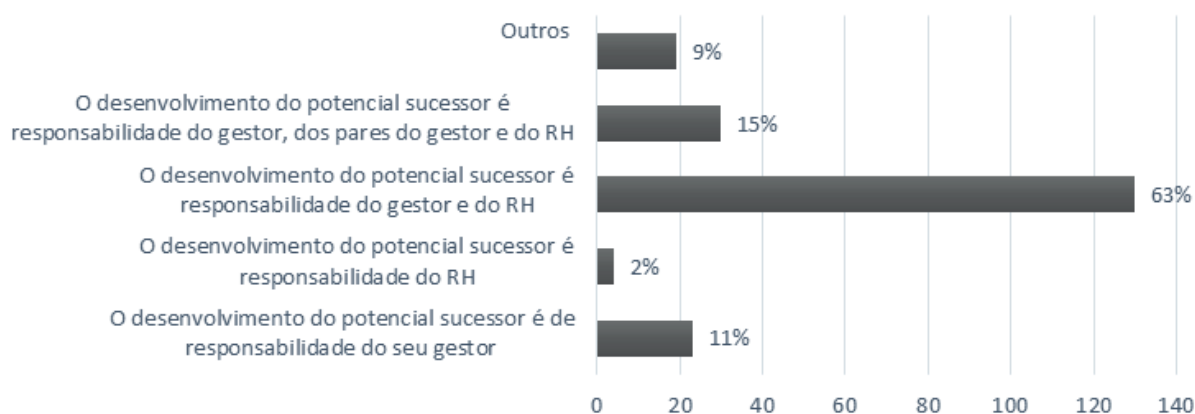


tra (2016) e Rothwell (2005), a avaliação compartilhada faz com que o processo sucessório seja realizado a partir de uma visão mais sistêmica da organização e por nível de complexidade. Ao questionar quem é responsável pelo desenvolvimento do sucessor observou-se que dos 206 respondentes: 130 é do gestor e do RH; 30 é do gestor, dos pares do gestor e do RH; 23 afirmaram que o desenvolvimento do potencial sucessor é de responsabilidade de seu gestor; 4 disseram que é responsabilidade do RH; e 19 apontaram que seriam de outros atores. Observa-se que 160 empresas, aproximadamente 78% delas, trabalha com uma responsabilidade compartilhada em relação ao desenvolvimento dos potenciais sucessores, o que pode demonstrar maturidade com relação ao olhar para o desenvolvimento dos potenciais sucessores. Das 19 empresas que apontaram outros atores, 17 especificaram quais seriam esses atores: em 12 delas os atores seriam, o próprio indivíduo apontado como potencial sucessor, seu gestor e o RH; em uma delas os atores seriam, o próprio indivíduo apontado como poten-

cial sucessor e o seu gestor; em duas delas os atores seriam a diretoria e o conselho de administração; em uma delas o gestor, o RH, o presidente e a diretoria; e na outra o RH e o Presidente.

Quanto às práticas de desenvolvimento de sucessores utilizadas pelas organizações foi apontado na literatura por Groves (2018) e Dutra (2010) de que a maior parte das empresas que trabalham o desenvolvimento dos sucessores optam por ações de treinamento, que são pouco eficientes, em vez de trabalhar ações *on the job* no nível de complexidade para o qual está sendo preparado. Na presente pesquisa foi questionado às empresas: “Quais são as práticas formais de desenvolvimento utilizadas na preparação de profissionais identificados como potenciais sucessores?” e observou-se que das 152 empresas que possuem um processo sucessório estruturado, 89% correspondem a 135 organizações que utilizam cursos e programas de treinamento, apenas 33%, cerca de 50 empresas trabalham com ação de desenvolvimento e atribuições no nível de complexidade do seu chefe, corro-

**GRÁFICO 2 – Responsável pelo desenvolvimento do sucessor**



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de pesquisa.

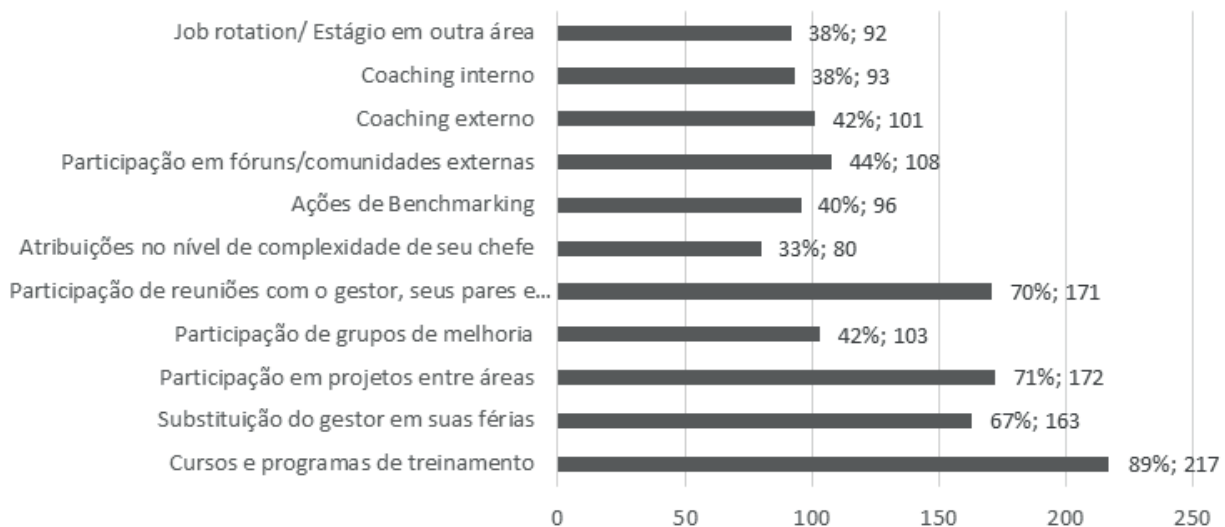
borando com a literatura e demonstrando que há espaços para a aprimoramento, no entanto, o fato de 70% delas responderam utilizar como ação de desenvolvimento a participação dos potenciais sucessores em reuniões com seu gestor, pares e chefe e 67% substituem os seus gestores nas férias, pode ser um indício de que essas organizações já estão começando a expor os seus potenciais sucessores a algumas ações pontuais de maior complexidade, mas para que essa afirmação ocorra é necessário explorar mais o teor dessas ações e o quanto elas são de fato utilizadas como ações de desenvolvimento para maior complexidade.

Quanto ao número de práticas utilizadas, a maioria utiliza entre 4 e 7 práticas. Para as respostas do gráfico 4, as empresas responderam ao seguinte questionamento: “Quantas são as ações de desenvolvimento utilizadas na preparação de profissionais identificados como potenciais sucessores?”. Mesmo entre as melhores empresas para se trabalhar, a maioria delas não possui

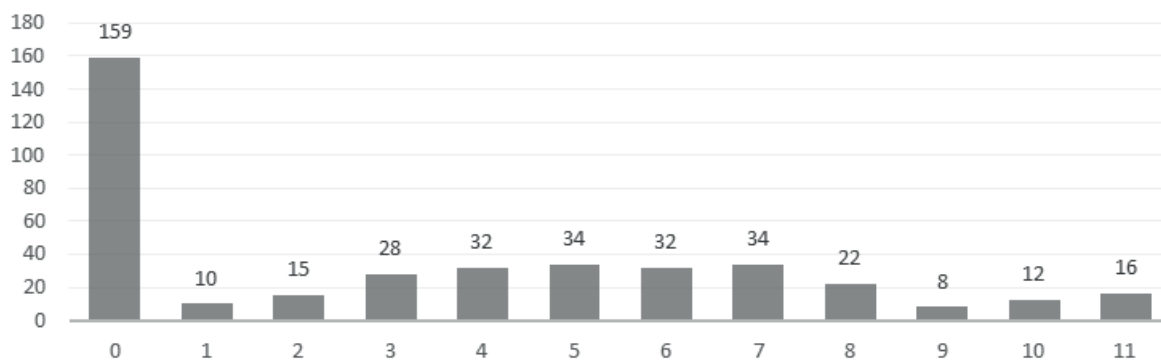
nenhuma ação de desenvolvimento para os profissionais que são identificados como possíveis sucessores, totalizando quase a metade da amostra observada.

Após a análise de percentuais em uma segunda etapa da pesquisa realizou-se o cruzamento da adoção ou não de um processo sistematizado desenvolvimento de sucessores, com os níveis de maturidade do processo sucessório a partir do coeficiente Phi de correlação ( $\Phi$ ), para esta análise utilizou-se empresas no nível I de maturidade, aquelas que responderam não possuir mapa sucessório ou um processo de sucessão estruturado; as empresas no nível II de maturidade foram consideradas aquelas que responderam possuir um processo sucessório estruturado e que realizam a construção do mapa sucessório, mas que não consideram a estratégia de curto, médio e longo prazos para a construção de ambos, as empresas que afirmaram possuir um processo sucessório vinculado à estratégia, bem como a construção do mapa suces-

**GRÁFICO 3 – Práticas formais de desenvolvimento utilizadas para preparação de potenciais sucessores**



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de pesquisa.

**GRÁFICO 4 – Quantidade de ações de desenvolvimento utilizadas pelas empresas respondentes**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de pesquisa.

sório foram consideradas no nível III de maturidade do processo sucessório.

Para tal, foi aplicado um filtro de remoção das empresas que não responderam à questão responsável por capturar essa informação. Então, a amostra final passou a ter 396 observações válidas. Após este procedimento de limpeza e filtragem 222 empresas foram alocadas no Estágio I, totalizando 56% dos casos válidos da amostra. Tanto o Estágio II, quanto o Estágio III, obtiveram o mesmo número de empresas classificadas: 87, número que totaliza 22% em cada um dos grupos, respectivamente.

Ao analisar-se as práticas de desenvolvimento, observa-se que todos os Estágios de maturidade do processo sucessório apresentaram correlação de maior intensidade na variável que nega o fato de a empresa possuir práticas específicas para o desenvolvimento de profissionais identificados como potenciais sucessores. O p-valor apresenta uma correlação moderada nos Estágios I e III com  $\Phi = 0,6262$  e  $\Phi = 0,4119$ , respectivamente, e pequena, mas definida, no Estágio II com  $\Phi = 0,3387$ . Esses dados reafirmam a questão de que grande parte das organizações ainda não adota práticas formais de desenvolvimento

específicas para profissionais identificados como potenciais sucessores.

A segunda correlação de maior intensidade para os Estágios I e II foi a variável “Sim, a empresa possui práticas formais de desenvolvimento de sucessores definindo ações de desenvolvimento individualizadas de acordo com as necessidades de cada profissional”. Com intensidade ainda moderada, mas quase pequena para o Estágio I e pequena, mas definida para o Estágio II, com  $\Phi = 0,4404$  e  $\Phi = 0,3050$ , respectivamente. No Estágio I a correlação com as demais variáveis que indicam que a empresa possui práticas formais de desenvolvimento para os potenciais sucessores: “Sim, a empresa possui práticas formais específicas para todos os profissionais mapeados como potenciais sucessores, que compõem um *pool* de talentos único, sem diferenciação entre os diferentes níveis” e “Sim, a empresa possui práticas formais de desenvolvimento de sucessores diferenciadas para o nível operacional, tático e estratégico, compondo um *pool* de talentos para cada um dos níveis de liderança.”, demonstrou uma correlação leve, quase imperceptível com  $\Phi = 0,1967$  e pequena, mas definida com  $\Phi = 0,2262$  respectivamente. Já

no Estágio II não ocorreu correlação com essas duas variáveis.

Quanto ao Estágio III de maturidade do processo sucessório apresenta correlação em intensidade semelhante para as três variáveis que afirmam que a empresa possui práticas formais de desenvolvimento específicas para esses profissionais: “Sim, a empresa possui práticas formais específicas para todos os profissionais mapeados como potenciais sucessores, que compõem um *pool* de talentos único, sem diferenciação entre os diferentes níveis”; “Sim, a empresa possui práticas formais de desenvolvimento de sucessores diferenciadas para o nível operacional, tático e estratégico, compondo um *pool* de talentos para cada um dos níveis de liderança”; “Sim, a empresa possui práticas formais de desenvolvimento de sucessores definindo ações de desenvolvimento individualizadas de acordo com as necessidades de cada profissional”, demonstrando uma correlação pequena, mas definida para todas elas com  $\Phi = 0,2287$ ,  $\Phi = 0,2430$  e  $\Phi = 0,2228$ , respectivamente.

Com isso verifica-se que, embora a correlação com a variável que indica que a empresa não possui práticas formais de desenvolvimento para os profissionais mapeados como potenciais sucessores, aquelas que o possuem, obtiveram uma correlação mais forte no Estágio I de maturidade do processo sucessório na variável que indica tratamento individualizado, já as variáveis que tratam das políticas para um *pool* de talentos encontram-se mais fortes no Estágio III. Isso pode indicar uma maior maturidade dessas organizações com relação à implantação de políticas para o desenvolvimento de seus potenciais sucessores, oferecendo uma política específica para todo o *pool* de potenciais sucessores, uma política diferenciada por nível

de complexidade que trate as especificidades de cada nível além do tratamento individualizado para cada caso. Esses dados podem significar um maior cuidado da organização com o desenvolvimento desses profissionais e com a mitigação de riscos ao garantir não apenas políticas de desenvolvimento individuais, mas também gerais.

Quanto à responsabilidade pelo desenvolvimento do sucessor, na variável “O desenvolvimento do potencial sucessor é de responsabilidade do seu gestor”, não há correlação somente no Estágio II ( $p$ -valor=0,623). O valor de Phi no Estágio I desta variável é  $\Phi = 0,1065$ , diminuindo para  $\Phi = 0,0247$  no Estágio II e aproximando-se de seu valor inicial no Estágio III que é de  $\Phi = 0,1029$ .

Na segunda variável (O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do RH), todos os Estágios não apresentam correlação, apresentando coeficientes de Phi leves, quase imperceptíveis, insignificância estatística. A terceira variável (O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do gestor e do RH) apresenta correlação em todos os Estágios, porém apresenta instabilidade em seus coeficientes de Phi: o Estágio I apresenta  $\Phi = 0,3887$ , diminuindo para  $\Phi = 0,2265$  no Estágio II e ascendendo timidamente no Estágio III para  $\Phi = 0,2395$ .

A quarta e última variável (O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do gestor, dos pares do gestor e do RH) apresenta correlação em todos os Estágios; quanto aos seus coeficientes de Phi, o padrão descende-ascende repete-se similarmente à terceira variável: o Estágio I apresenta valor pequeno, mas definido com  $\Phi = 0,2465$ ; o Estágio 2 diminui para  $\Phi = 0,1247$  e aumenta timidamente para  $\Phi = 0,1708$  no Estágio III. Observa-se que existe correlação com quase

**TABELA 1 – Distribuição dos Estágios por prática de desenvolvimento**

Variável	Estágio I		Estágio II		Estágio III	
	Phi	p-valor	Phi	p-valor	Phi	p-valor
<b>Não, a empresa não possui práticas formais de desenvolvimento dos profissionais mapeados como potenciais sucessores.</b>	0,6262	0,000	0,3387	0,000	0,4119	0,000
Sim, a empresa possui práticas formais específicas para todos os profissionais mapeados como potenciais sucessores, que compõem um <i>pool</i> de talentos único, sem diferenciação entre os diferentes níveis	0,1967	0,000	0,0071	0,888	0,2287	0,000
Sim, a empresa possui práticas formais de desenvolvimento de sucessores diferenciadas para o nível operacional, tático e estratégico, compondo um <i>pool</i> de talentos para cada um dos níveis de liderança	0,2262	0,000	0,0282	0,575	0,2430	0,000
Sim, a empresa possui práticas formais de desenvolvimento de sucessores definindo ações de desenvolvimento individualizadas de acordo com as necessidades de cada profissional	0,4404	0,000	0,3050	0,000	0,2228	0,000
Sim, a empresa possui práticas formais, mas nenhuma das situações acima se aplicam	0,0130	0,796	0,0811	0,106	0,0656	0,192

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de pesquisa.

todos os Estágios de maturidade do processo sucessório em praticamente todas as variáveis, com exceção das variáveis:

- “O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do RH” para a qual não se apresenta correlação com nenhum dos Estágios de maturidade do processo sucessório”;
- “O desenvolvimento do potencial sucessor é de responsabilidade do seu gestor”, para qual não existe correlação com o Estágio II de maturidade do processo sucessório e para a qual a correlação nos Estágios I e III é fraca, quase inexistente, apresentando no Estágio I  $\Phi = 0,1065$ , diminuindo para  $\Phi = 0,0247$  no Estágio II e aproximando-se de seu valor inicial no Estágio III com  $\Phi = 0,1029$ .

Os dados relacionados à variável que isenta o RH da responsabilidade de desenvolvi-

mento do potencial sucessor, pode significar que mesmo as empresas do Estágio I de maturidade do processo sucessório, demonstram uma preocupação e trabalhar a área de gestão de pessoas de forma mais estratégica colocando o RH como um apoiador das ações de desenvolvimento dos candidatos à sucessão e não como responsáveis por elas, delegando essa responsabilidade do desenvolvimento de pessoas para os gestores, conforme apontado por Ulrich (2000).

Já os dados relacionados à variável que coloca o gestor como único responsável pelo desenvolvimento do sucessor, pode significar uma evolução das empresas respondentes da pesquisa que apontam uma correlação inexistente no item II e fraca nos itens I e III, corroborando com autores como Rothwell (2005); Dutra e Dutra (2016) e Groves (2018) que apontam os benefícios de um processo colegiado no que tange à escolha, avaliação, desenvolvimento e retenção dos potenciais sucessores. Vale notar que a possibilidade é reforçada ao se



observar que a correlação mais forte em todos os Estágios de maturidade do processo sucessório é aquela que aponta a corresponsabilidade entre o gestor e o RH e a segunda a que aponta a corresponsabilidade entre pares do chefe, chefe e RH.

Quanto às ações de desenvolvimento, observa-se que há correlação dos três Estágios de maturidade do processo sucessório com todas as variáveis, no entanto, essa correlação invariavelmente é mais forte com o Estágio I de maturidade do processo sucessório, depois com o III e por último com o II, com exceção do item “substituição do gestor nas férias onde a ordem de correlação mais forte é no Estágio I, depois no II e por último no III. Vale destacar que o item de maior correlação, ainda assim considerado moderado nos Estágios I e III e pequeno, mas definido, no Estágio II é a variável “Cursos e programas de treinamento” com  $\Phi = 0,6056$ ,  $\Phi = 0,4182$  e  $\Phi = 0,3078$ , respectivamente.

Conforme demonstrado na primeira etapa da análise dos dados deste trabalho esta ação de desenvolvimento é utilizada por 89% das empresas respondentes da pesquisa. Isso confirma que esta é a ação de desenvolvimento mais utilizada pelas organizações independente do Estágio de maturidade do processo sucessório em que ela se encon-

tra, corroborando para os apontamentos de Rothwell (2005), Dutra e Dutra (2016) e Groves (2018), ao afirmarem que a maior parte das organizações ainda trabalham predominantemente ações de treinamento.

Das dez ações de desenvolvimento propostas, a “Atribuição no nível de complexidade do chefe” aparece como a quarta correlação mais fraca no Estágio I e a terceira mais forte nos Estágios III e II, na primeira fase das análises deste trabalho observou-se apenas 33% das empresas respondentes da pesquisa adotam esta ação de desenvolvimento sendo a ação com menos frequência entre as respondentes. Esse fato pode indicar que quanto maior o Estágio de maturidade do processo sucessório, mais as empresas trabalham ações práticas de desenvolvimento, atribuindo ao candidato à sucessão atividades no nível de complexidade para o qual este está sendo preparado, aprendendo a lidar com situações diversas a partir da aquisição de conhecimentos tácitos. Esse tipo de ação de desenvolvimento é a mais recomendada pelos autores que fundamentam o presente trabalho como Rothwell (2005), Dutra e Dutra (2016) e Groves (2018). Embora a correlação ainda seja mais forte com ações de treinamento, observa-se uma evolução nos Estágios II e III de maturidade do processo sucessório.

**TABELA 2 – Distribuição dos Estágios por responsáveis pelo desenvolvimento potencial sucessor**

Variável	Estágio I		Estágio II		Estágio III	
	Phi	p-valor	Phi	p-valor	Phi	p-valor
O desenvolvimento do potencial sucessor é de responsabilidade do seu gestor	0,1065	0,034	0,0247	0,623	0,1029	0,041
O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do RH	0,0385	0,443	0,0536	0,286	0,0074	0,883
O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do gestor e do RH	0,3887	0,000	0,2265	0,000	0,2395	0,000
O desenvolvimento do potencial sucessor é responsabilidade do gestor, dos pares do gestor e do RH	0,2465	0,000	0,1247	0,013	0,1708	0,001

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de pesquisa.

**TABELA 3 – Distribuição dos Estágios por ações de desenvolvimento para preparação dos potenciais sucessores**

Variável	Estágio I		Estágio II		Estágio III	
	Phi	p-valor	Phi	p-valor	Phi	p-valor
Cursos e programas de treinamento	0,6056	0,000	0,3078	0,000	0,4182	0,000
Substituição do gestor em suas férias	0,4126	0,000	0,2596	0,000	0,2349	0,000
Participação em projetos entre áreas	0,5333	0,000	0,2458	0,000	0,3934	0,000
Participação de grupos de melhoria	0,3272	0,000	0,1684	0,001	0,2239	0,000
Participação de reuniões com o gestor, seus pares e seu chefe	0,4971	0,000	0,2487	0,000	0,3471	0,000
Atribuições no nível de complexidade de seu chefe	0,4088	0,000	0,1089	0,000	0,3811	0,000
Ações de Benchmarking	0,3121	0,000	0,1516	0,003	0,2225	0,000
Participação em fóruns/comunidades externas	0,4341	0,000	0,2329	0,000	0,2875	0,000
Coaching externo	0,4210	0,000	0,2035	0,000	0,3011	0,000
Coaching interno	0,3551	0,000	0,1340	0,008	0,2917	0,000
Job rotation/ Estágio em outra área	0,4817	0,000	0,2240	0,000	0,3535	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo o objetivo do presente trabalho verificar se as organizações estão trabalhando o desenvolvimento de candidatos à sucessão inseridos no mapa sucessório e de que forma este desenvolvimento está sendo trabalhado nos diferentes Estágios de maturidade do processo sucessório, observou-se os seguintes aspectos:

- A maior parte das empresas não possuem práticas formais para o desenvolvimento de profissionais mapeados como potenciais sucessores em todos os Estágios, conforme trazido na literatura por Groves (2018) e Dutra e Dutra (2016), no entanto, das que possuem as práticas individuais estão mais presentes no Estágio I e aquelas desenvolvidas para um *pool* de talentos encontram-se mais fortes no Estágio III. Isso pode indicar uma maior preocupação com a garantia do desenvolvi-

mento desses potenciais sucessores em empresas em Estágio mais avançado de maturidade do processo sucessório.

- O gestor em conjunto com a área de RH, são apontados pelas organizações pesquisadas como os principais responsáveis pelo desenvolvimento dos potenciais candidatos à sucessão. Isso pode demonstrar que a maior parte das organizações já possuem um processo de gestão de pessoas mais maduro, não atribuindo a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas nem para o RH, nem para o gestor individualmente, mas para ambos, e algumas delas já se encontra em um processo ainda mais avançado, quando atribui essa responsabilidade não apenas para o gestor e RH, mas também para os pares do gestor e para a própria pessoa que

será desenvolvida. Conforme apontado por Groves (2018), Dutra e Dutra (2016) e Grafney (2005), de maneira ideal, o desenvolvimento do sucessor deve ocorrer de forma compartilhada e corresponsável a partir do conhecimento do todo organizacional e do alinhamento de expectativas entre as partes.

- Programas de treinamento, apontado na literatura por Ruas (2001 e 2003), Antonello (2004, 2005 e 2011), Kolb, Rubin e McIntyre (1990), Nonaka e Takeuchi (1997), Dutra e Dutra (2016) e Groves (2018), como pouco efetivas, são as ações de desenvolvimento mais utilizadas para a preparação de potenciais sucessores, no entanto, no Estágio III as atribuições no nível de complexidade do chefe apareceram com uma correlação mais forte do que nas demais o que pode demonstrar uma maior preocupação em desenvolver, de fato, seus potenciais sucessores, já que os autores que discorrem sobre aprendizagem colocam essas ações como mais efetivas.

A partir dos achados, pode-se verificar que as organizações brasileiras ainda possuem um longo caminho a percorrer

com relação ao desenvolvimento de potenciais sucessores, visto que na presente pesquisa a amostra foi composta por empresas que já vem demonstrando uma preocupação em aprimorar os seus processos de gestão de pessoas e que provavelmente não representa a realidade da maior parte das empresas brasileiras. Neste sentido, pode-se inferir que grande parte das empresas correm grandes riscos de sobrevivência no mercado em constantes mudanças ao não possuírem um programa estruturado de sucessão e menos ainda um programa para o desenvolvimento de potenciais sucessores.

Com isso, este estudo contribui de forma prática para as organizações no sentido de chamar sua atenção para os riscos que vêm correndo ao negligenciar a importância do processo sucessório estruturado e o desenvolvimento de seus sucessores com vistas às estratégias futuras. Para a academia o artigo contribui no sentido de ampliar os estudos sobre o tema que é tão escasso e apresentam vastas possibilidades para pesquisas futuras, tais como: replicar a presente pesquisa em uma amostra ampliada de empresa; verificar o porquê as empresas investem tão pouco no desenvolvimento de sucessores e quais as dificuldades encontradas para que esse processo ocorra; verificar como essa dificuldade pode ou não estar relacionada com os aspectos emocionais que permeiam as relações entre sucessor e sucedido.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. 1987, Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1987.
- ANTONELLO, C. S. **Alternativa de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho: uma contribuição no desenvolvimento de competências**. 2004, 378 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da Aprendizagem Organizacional: Uma revisão Crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. E BOFF, L. H. (org.) **Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, C. S. Desenvolvimento de Projetos e Aprendizagem nas Organizações. In ANTONELLO, C. S. E GODOY, A. S. (org.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BIGGS, E.L. CEO succession planning: an emerging challenge for boards of directors, **Academy of Management Executive**, v. 18 n. 1, pp. 105-107, 2004.
- BRYNJOLFSSO, E., e MCAFEE, A. **Novas tecnologias versus Empregabilidade**, São. Paulo: M. Books Editora, 2014.
- CHARAN, R. Ending the CEO succession crisis. **Harvard B. Review**, p. 72-81, fev. 2005.
- CONGER, J. A.; FULMER, R. M. Developing your leadership pipeline. **Harvard business review**, v. 81, n. 12, p. 76, 2003.
- CRESWELL, J.W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2010. Developing your leadership pipeline, Harvard Business Review, v. 81, n. 12, p. 76-85, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T.A. **Gestão do Processo Sucessório: Preservando o Negócio e a Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, J.S, DUTRA. T.A.; DUTRA, G.A. **Gestão de Pessoas: Realidade Atual e Desafios Futuros**; São Paulo: Atlas, 2017.
- DUTRA, T.A. **O processo sucessório em empresas do setor de mineração: um estudo de caso**. 2015, 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Faculdades Metropolitanas Unidas. São Paulo: FMU, 2015.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceito, método e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J., e VELOSO, E. F. R. (org.) **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERREIRA, Marco A. A. **Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory**. 2015, 275 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 2015.
- GRAFFNEY, SILVIA. Career Development as a Retention and Succession Planning Tool. **The Journal for Quality and Partition**; Fall 2005, 28,3; ABI/INFORM Complete p.7.
- GROVES, K. S. Developing and Validating a Succession Management Assessment for Healthcare Organizations. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2017. p. 15097.
- GROVES, K. S. **Succession management capabilities: planning for the inevitable transition of executive talent**. In Academy of Management Proceedings (v. 2018, n. 1, p. 15773). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2018.
- HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.
- HAIR JR., J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005b.
- HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 8. ed. Hampshire: Cengage Learning, 2018.
- HALL, D.T. How Top Management and the Organization Itself Can Block Effective Executive Succession. **Human Resource Management**, v. 28, n.1, p. 5-24, Spring89, 1989.
- KARAEVLI, A.; HALL, D.T.T. **Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge?** *Organizational Dynamics*, 2003.
- KESNER, I.F.; SEBORA, T.C. Executive Succession: Past, Present & Future. **Journal of Management**, v. 20, p. 327-372, 1994.
- KOLB, D.; RUBIN, I.; MCINTYRE, J. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIRA, S. A. **Análise de correlação: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações**. [s.l.] Universidade Federal do Paraná, 2004.

- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia qualitativa e quantitativa**. MA Marconi & EM Lakatos, Metodologia científica, p. 267-288, 2008.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-J, H.; AXELROD, B. **The war for talent**. Harvard Business Press, 2001.
- OHTSUKI, H., C. **Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso**. 2013. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 2013.
- PERDIGÃO, D. M.; HERLINGER, M.; WHITE, O. M. **Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- PETER, J. **The seven CEOs. The Essential Purpose of Succession Management**. Korn Ferry Institute, 2014.
- ROTHWELL, W. J., KAZANAS, H. C. **Career Planning and Succession Management: developing your organization's talent – for today and tomorrow**, Ed. Praeger, 2005.
- ROTHWELL, W. J., KAZANAS, H. C. **Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within**. 4th ed. New York: AMACON, 2010.
- RUAS, ROBERTO. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M. (Org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C.S. **Reperando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: Uma alternativa para análise multidimensional**. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: Anpad, v. 7, n. 3, 2003.
- SCHARMER, O. **Liderar a partir do futuro que emerge: evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014.
- SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- THOMPSON, K. **How strategic is the school-based planning for leadership succession?** *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, v. 38, n. 1, 2010.
- WILLS, G. **Enabling managerial growth and ownership succession**. *Management Decision*, 30, p. 10-26, 1992.
- YOUNG, R.A.; VALACH, L.; COLLIN, A. **A Contextualist explanation of career**. Citado em: John Wiley & Sons, I. **Career Choice and Development**. Fourth Edition ed, San Francisco – CA – USA: Jossey-Bass, 2002, cap.6, p.50.