

Artigo de pesquisa

Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças

Adriana Baracho de Medeiros

Pesquisadora, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.

Simone Costa-Nunes *

Professora, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.

sinunes@pucminas.br

Amyra Moyzes-Sarsur

Pós-doutoranda, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.

Wilson-Aparecido Costa de Amorim

Professor, Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Resumo

Este estudo teve como objetivo compreender o desenvolvimento de lideranças para assegurar a sucessão empresarial, especialmente por meio de ações voltadas para ocupantes de posições-chave, ou seja, aquelas em que o desempenho das pessoas reflete diretamente no resultado da empresa. A pesquisa se configurou com base no banco de dados das *Melhores Empresas Para se Trabalhar*, tendo sido consideradas 13 empresas presentes em Minas Gerais (Brasil), e posterior realização de entrevistas com dois profissionais de recursos humanos e seis executivos, em um estudo de caso para aprofundamento, junto a uma empresa que se destacou por seus investimentos em sucessão. Como resultado, identificou-se que tais ações de desenvolvimento contribuem para o processo sucessório, especialmente aprendizagens pela experiência. Entretanto, constatou-se o desafio de (re)significar a sucessão como um investimento estratégico, de longo prazo e de interesse do negócio, e não mais como uma ação de reposição e substituição habituais.

Palavras chave: sucessão, aprendizagem pela experiência, desenvolvimento de lideranças, formação de lideranças, recursos humanos.

Proceso sucesorio: el complejo desafío del desarrollo de liderazgo

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo comprender el desarrollo del liderazgo para asegurar la sucesión empresarial, especialmente por medio de acciones dirigidas a empleados de posiciones clave, es decir, aquellas en que el desempeño de las personas se refleja directamente en el resultado de la empresa. La investigación se realizó con base en el banco de datos de las *Melhores Empresas Para se Trabalhar* (las Mejores Empresas para Trabajar), teniendo en cuenta 13 empresas presentes en Minas Gerais (Brasil), y realización de entrevistas con dos profesionales de recursos humanos y seis ejecutivos, en un estudio de caso para profundización, junto a una empresa que se destacó por sus inversiones en sucesión. Como resultado, se identificó que tales acciones de desarrollo contribuyen para el proceso sucesorio, especialmente aprendizajes por experiencia. Mientras tanto, se constató el desafío de (re)significar la sucesión como una inversión estratégica, de largo plazo y de interés de negocio, y no como una acción de reposición y sustitución habituales.

Palabras clave: sucesión, aprendizaje por experiencia, desarrollo de liderazgo, formación de liderazgo, recursos humanos.

The successory process: the complex challenge of leadership development

Abstract

The aim of this study is to understand the development of leadership to ensure business succession, especially through actions targeted at those are working in key positions, that is, those in which the performance of people reflects directly in the company's results. The research was based on the database of *Melhores Empresas Para se Trabalhar* research (The Best Companies to Work for), where 13 companies present in Minas Gerais (Brazil) were considered, and also a case study was conducted by interviewing two professionals of the Human Resources Department and six top Executives from one of the participating companies that stood out for their investments in succession. As a result, it has been identified that such development actions contribute to the succession process, especially learning from experience. However, the challenge of (re)signifying succession as a strategic, long-term, and business-oriented investment was identified, no longer as a usual replacement action.

Keywords: succession, learning from experience, leadership development, leadership training, human resources management.

* Autor para dirigir correspondência. Programa de Pós-graduação em Administração/PUC Minas, Av. Itaú, 525, Dom Cabral, Belo Horizonte, CEP 30535-012, Minas Gerais/MG, Brasil.

Classificações JEL: M1, M12.

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

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3136>

Recebido: 5-set-2018

Aceito: 05-jun-2019

Publicado: 25-jun-2019

1. Introdução

Ao longo das décadas de 1960 e 1970 era frequente encontrar pessoas que permaneciam em seu primeiro emprego até se aposentar, confiando a gestão de suas carreiras ao empregador (Cappelli e Hamori, 2005). Esse cenário começa a mudar a partir de 1980, quando a presunção de contextos estáveis associados a carreiras organizacionais se mostra em evidente enfraquecimento (Arthur, 1994). Se, de um lado, há maior mobilidade nas carreiras frente ao fato de as organizações já não mais garantirem segurança no emprego, de outro lado, conforme discutem Rothwell, Jackson, Knight e Lindholm (2005), muitas organizações vêm buscando se preparar para ondas esperadas de aposentadorias, em função do constante envelhecimento da força de trabalho. Assim, vem aumentando o investimento em planejamento de carreira (programas de treinamento e desenvolvimento para ajudar os funcionários a aprimorar suas habilidades e se qualificar para o avanço) e no gerenciamento de sucessão (programas criados para garantir a continuidade da liderança). Não obstante esse cenário, no contexto brasileiro, estudos recentes sobre os processos de sucessão a posições-chave, nos mais diversos níveis da hierarquia organizacional, são incipientes, tanto no que diz respeito à sucessão em empresas familiares, quanto em relação aos negócios não familiares (empresas profissionalizadas), conforme resultados de pesquisas realizadas, a seguir especificadas. Em levantamento feito por Ohtsuki (2013), em periódicos nacionais – Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-E), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC-E), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), *Brazilian Administration Review* (BAR), e anais dos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) – para o período de 2001 a 2012, utilizando a palavra-chave sucessão, houve um retorno de somente 18 artigos. Destes, 17 são estudos de caso sobre sucessão familiar (que não será objeto desta pesquisa), e apenas um, sobre processo sucessório não familiar.

Para fins desta pesquisa, também foi realizado levantamento no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com as expressões sucessão e processo sucessório, para o período de 2000 a 2017, que revelou 96 trabalhos, sendo que destes, 32 se referiam ao processo de sucessão em empresas profissionalizadas, ou seja, que não são familiares; e na base do Google Acadêmico, para o mesmo período, que resultou em 27 artigos, sendo 13 sobre o processo sucessório em empresas profissionalizadas. Esses resultados mostram uma produção ainda incipiente no que tange à sucessão em empresas não familiares, o que é confirmado por Dutra, Veloso e Trevisan (2017, p. 1), segundo os quais “o tema sucessão é ainda recente no mundo, e principalmente no Brasil, quando se trata de empresas não familiares”. Vale destacar que as expressões “sucessão” e “planejamento sucessório” são associadas mais comumente aos processos

que ocorrem em empresas familiares. Os estudos relativos a processos sucessórios em empresas não familiares, ou sucessão em empresas profissionalizadas, são mais comumente identificados, especialmente na língua inglesa, como “*turnover CEO*”, “*top management turnover*”, ou “*top management changes*”. Isso pode demonstrar o quanto os processos sucessórios em empresas familiares ainda são motivo de maior atenção nas pesquisas, do que ações dirigidas aos executivos profissionais. Infere-se, ainda, o quanto as ações para sucessão estão centradas em executivos do topo organizacional, com menor ênfase a lideranças intermediárias e outras posições não executivas nas empresas.

Segundo Hall (1986), houve uma mudança na expectativa das pessoas e nas relações de trabalho, com uma perspectiva maior por contratos de trabalho cujo compromisso enfatizasse os ganhos indivíduo-indivíduo, e não organização-indivíduo, ou seja, uma perspectiva mais focada nos interesses pela própria carreira, para além da preocupação com a carreira única em uma dada organização.

Diante desse cenário, a atenção ao processo sucessório se mostra cada vez mais urgente por conta do início do movimento de aposentadoria da geração *baby boomers* e pelas características sociais dessa geração (entre as quais está a grande centralidade no trabalho), além da dificuldade de formação de pessoas qualificadas para ocuparem posições-chave nas organizações (Groves, 2007). Em complemento, Dutra (2010) argumenta que o processo sucessório se torna importante por estar alinhado às necessidades estratégicas da organização, uma vez que ela depende fundamentalmente das pessoas para seu crescimento e perenidade, principalmente quando se trata de posições-chave.

O maior protagonismo das pessoas quanto ao seu desenvolvimento (sendo que o percurso de carreira não é mais determinado prioritariamente pelas organizações), aliado às mudanças do mercado de trabalho (inserção de novas tecnologias e crescente necessidade de transmissão de conhecimento dos profissionais mais experientes para as novas gerações), trazem significativo impacto para o processo sucessório nas organizações (Rothwell, 2010).

Frente a essas considerações, este estudo teve como objetivo compreender como a formação de lideranças está relacionada ao processo de sucessão, buscando evidenciar práticas utilizadas pelas Melhores Empresas Para se Trabalhar (MEPT), publicação de referência no Brasil, no que tange às práticas de Gestão de Pessoas em organizações. Relacionar o desenvolvimento de gestores com a sucessão é relevante porque instiga as organizações a olharem para seus talentos em longo prazo. Parte-se do entendimento de que o processo sucessório se estrutura por meio de ações de desenvolvimento que requerem planejamento.

A pesquisa utilizou dados presentes em diferentes fontes: o banco de dados quantitativos da pesquisa MEPT, seus cadernos de evidências e entrevistas realizadas com profissionais da área de recursos humanos (RH) e executivos de uma das empresas participantes do estudo. As dimensões

de análise consideradas são sucessão e desenvolvimento, bem como práticas voltadas ao desenvolvimento como *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *feedback* e expatriação.

O artigo está estruturado a partir desta introdução, com a seção dois que trata do marco teórico de seus principais conteúdos, a saber, o processo sucessório, o desenvolvimento de gestores e sucessão, e as práticas para desenvolvimento de gestores para a sucessão (*coaching*, *mentoring*, *feedback*, *job rotation*, expatriação). Segue-se a seção três, referente à metodologia, a seção quatro que aborda a análise e discussão dos resultados e, finalmente, seção cinco, com as conclusões. Constatam, ao final, as referências utilizadas no estudo.

2. Marco teórico

O marco teórico está alicerçado nas discussões acerca do processo sucessório e ações de desenvolvimento de gestores associadas à intenção de sucessão das organizações, com a exploração de algumas práticas adotadas mais frequentemente junto aos profissionais ocupantes de posições-chave nas empresas.

2.1. Processo sucessório

Os primeiros estudos sobre o processo sucessório surgiram na década de 1980 (Kesner e Sebor, 1994) e, desde então, esse tema vem recebendo atenção devido à necessidade de as organizações terem executivos preparados para desafios mais complexos aliados à dificuldade de encontrarem profissionais qualificados para atenderem a essa demanda (Rothwell, 2010).

Como mencionado, os estudos apontam com frequência investigações e análises de planejamento sucessório em empresas familiares, já que essa é uma importante questão quando se trata de manter o patrimônio e o legado de famílias dedicadas aos seus negócios, na maior parte das vezes, ao longo de muitos anos. Entretanto, pecam por não investigar, na mesma proporção, sucessões em empresas profissionalizadas.

Neste item, são apresentadas inicialmente referências relativas às empresas familiares, abordagens mais seminais no que tange aos estudos sobre o tema e, na sequência, abordagens que tratam do processo sucessório em empresas, de forma mais ampla, já que há peculiaridades em cada uma das perspectivas.

2.1.1 Abordagem do processo sucessório em empresas familiares

No caso das empresas familiares, ainda que existam iniciativas de implementação de programas de sucessão, observa-se ausência de preocupação efetiva quanto a ações estratégicas de sucessão. Conforme afirmam Rosenfeld e Friedman (2004), muitas vezes, em empresas de capital fechado, o planejamento sucessório é visto como um problema que surge quando algum executivo da empresa vai se aposentar. Entretanto, muitas são as razões que

levam um profissional do nível superior da empresa a deixar sua posição e, nem sempre, isso é feito de forma planejada e, portanto, com pessoas já preparadas para a sucessão.

As dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares têm sua própria complexidade. Conforme abordado por Rivera (2013), no mundo, menos de 30% das empresas familiares são passadas para a segunda geração, sendo que a análise para tal fenômeno considera três distintos aspectos, a família, a organização e a propriedade. No começo dos empreendimentos, esses elementos se misturam e, ao longo do tempo, torna-se necessário dissociá-los, dando origem as maiores dificuldades enfrentadas por organizações deste tipo.

Na mesma perspectiva de Rivera (2013), Cançado, Lima, Muylder e Castanheira (2013) discutem o modelo tridimensional de desenvolvimento das organizações familiares (família, propriedade e gestão), analisando o ciclo de vida organizacional e seus processos de sucessão, concluindo que os desafios e soluções dessa administração convergem para a configuração da necessidade de uma nova forma de governança, muitas vezes para equacionar conflitos vinculados à sucessão, sobretudo com respeito à profissionalização.

Essa complexidade é também discutida por Reyna e Encalada (2016), quando abordam que as empresas familiares, além de tomarem decisões sobre os problemas que as afetam (como ocorre com outras organizações), ainda precisam ser capazes de gerenciar a relação empresa-família, gerenciando aspectos como sua sustentabilidade e crescimento, que têm especial conexão com o processo sucessório e suas distinções em relação à forma de gestão.

Tal preocupação em relação à continuidade da empresa familiar é também uma questão debatida por estudiosos do tema, como se observa em Palacios, Martínez e Jiménez (2011), já que costuma haver uma mistura entre negócios e patrimônio familiar, com riscos à sucessão desse tipo de empresas.

A atenção à sustentabilidade desse tipo de empresa passa pelo receio das famílias em realizar o protocolo familiar, principalmente devido ao seu desconhecimento sobre o assunto (Cardona e Balvín, 2014), o que leva à uma maior preocupação com os aspectos relacionados à sucessão e à necessidade de sensibilizar empresários, pesquisadores e a sociedade em geral, sobre o importante papel dessas empresas na atividade econômica das localidades nas quais estão instaladas.

A discussão sobre a sucessão familiar é, ainda abordada, em estudos dirigidos a pequenas e médias empresas, como é o caso de Venter (2007) que discute como fatores relacionados à família podem influenciar a sucessão, tendo em vista a satisfação com o processo sucessório e a lucratividade do negócio de forma contínua, sendo que elementos como a harmonia familiar são relevantes nessa análise.

No Brasil, obras mais recentemente lançadas (Bornholdt, 2016; Ribeiro, 2017; Ricca, 2016) discutem os desafios das empresas familiares frente à crescente complexidade do contexto e à ampliação e diversidade dos

modelos de negócios dos tempos atuais. E, o quanto um planejamento sucessório desenhado e implementado de forma estratégica pode servir como diferencial competitivo para a perenização das famílias frente ao seu negócio.

2.1.2 Abordagem do processo sucessório em empresas, de forma ampla

De forma mais ampliada, os processos sucessórios, para além da realidade somente de empresas familiares, apresentam peculiaridades. No caso do Brasil, para [Dutra \(2010\)](#), as organizações caminham com o processo sucessório estabelecendo uma divisão que considera, de um lado, o mapa sucessório e, de outro, o processo de desenvolvimento. No entanto, esses dois movimentos deveriam se relacionar continuamente, isso porque o mapa sucessório é um exercício estratégico que visa avaliar quem seriam as pessoas aptas a ocuparem posições-chave para o negócio e é suportado pelo desenvolvimento de pessoas. Com isso, as pessoas podem alcançar posições de maior complexidade nas organizações ([Dutra, 2010](#)).

Para [Groves \(2007\)](#), o processo sucessório vai além da identificação de um sucessor. Ele busca atingir a gestão do conhecimento, na qual a transferência de competências-chave para a organização deve acontecer. Sob essa perspectiva, [Hall \(1986\)](#) considera que este processo pode ser dividido em três estágios: 1º) o planejamento sucessório é estruturado apenas como um plano de reposição; 2º) o foco recai sobre a avaliação e o desenvolvimento em todos os níveis de liderança; 3º) o planejamento sucessório é trabalhado como um sistema de gestão da sucessão integrado aos objetivos estratégicos do negócio.

A comparação entre esses três estágios aponta para uma sequência evolutiva no que se refere à preparação de pessoas para o futuro. Essa evolução parte de uma simples reposição até o alinhamento às necessidades estratégicas do negócio que exige pessoas de alto potencial para atender ao contexto de transformação das organizações.

O planejamento sucessório também pode ser visto como “um instrumento estruturado para a seleção de pessoas com alto potencial e reconhecida competência, que estejam prontas ou precisem ser desenvolvidas para ocuparem posições-chave nas organizações em situações de vacância ou necessidade de substituição planejada, em funções de linha, staff ou equipes de projetos” ([Coelho, Queiroz e Moreira, 2004, p.4](#)).

[Spencer e Spencer \(1993\)](#) também defendem que o sucesso de um processo de sucessão está diretamente associado ao envolvimento do principal executivo nas decisões sobre as pessoas que farão parte dele.

Dessa forma, os planos da sucessão são fundamentais para a tomada de decisões nas organizações, constituindo-se uma ferramenta importante para planejar o “desenvolvimento e gerenciamento de carreira dos futuros sucessores chave, para atendimento de demandas atuais e futuras, que irão realizar a implementação e execução das estratégias de negócio, com vistas a alcançar os objetivos organizacionais” ([Huang, 2001, p.738](#)).

Essa mesma conexão entre programas de sucessão e desenvolvimento de carreira é explorada por [Rothwell et al. \(2005\)](#) quando destaca a importância de se desenvolver os talentos nas organizações como uma ação indispensável para líderes e profissionais de Recursos Humanos que buscam alinhar metas individuais e organizacionais e assegurar o futuro das corporações. O processo sucessório, sendo tão relevante, deve ser função do Chief Executive Officer (CEO) que assume sua liderança, sem delegação ([Kesler, 2002](#)). Na perspectiva internacional, [Sakano e Lewin \(1999\)](#) afirmam que a maior parte da literatura sobre os impactos da sucessão do CEO é oriunda de empresas dos Estados Unidos e, por isso, eles optaram por estudar tais consequências em empresas japonesas.

Na mesma perspectiva de ampliação dos contextos de análise, [Varhegyi e Jepsen \(2017\)](#) estudaram a sucessão nos conselhos australianos e como eles, ainda que dispostos a assumir os papéis de governança em ambientes empresariais cada vez mais complexos, não possuem conhecimento, tempo ou recursos para realizar o planejamento de sucessão necessário, já que esta não é uma prática difundida. Eles também reconhecem o importante papel do RH na assistência ao planejamento sucessório dos conselhos de administração.

Essa transição da liderança, especialmente em cargos de alto escalão, tende a afetar o desempenho da empresa e, por isso, precisa ser analisada e planejada de modo a assegurar o alinhamento entre a dinâmica já existente na organização e o novo entrante na posição de sucessão. Segundo [Chung e Lu \(2013\)](#), em economias emergentes, como é o caso do Brasil, sucessores externos à empresa podem ajudar a aumentar a lucratividade por causa das mudanças rápidas sob as quais operam em mercados emergentes. Entretanto, em empresas inseridas em grupos de negócio familiares, os sucessores internos podem ser mais efetivos no processo sucessório por já dominarem a dinâmica organizacional.

Não há consenso, no entanto, quando se trata da definição da origem do sucessor (externo ou interno). Para [Karaevli e Zajac \(2013\)](#), a suposição normalmente aceita de que CEOs externos terão uma vantagem na obtenção de mudanças estratégicas pode não ser tão confiável quanto parece. Os autores desafiam esta crença utilizando-se de dados longitudinais de companhias dos EUA para testar hipóteses distintas que remetem à adoção da estabilidade corporativa como facilitadora dos processos de mudanças estratégicas para sucessores externos.

Esses elementos demonstram o quanto os processos sucessórios em empresas não familiares são complexos e precisam ser planejados como uma ação estratégica da empresa, seja capacitando internamente potenciais sucessores com formações que também envolvam a cultura da mudança permanente, seja identificando no mercado perfis que se adequem às necessidades da organização.

No caso de lideranças empreendedoras, o desafio, segundo [Mcnaney e Strutton \(2015\)](#) torna-se ainda maior porque o contexto atual é distinto do vivenciado pelos fundadores na origem das organizações. Um dos pontos

de preocupação, nesse caso, está relacionado ao fato de que, nos próximos anos, haverá uma intensificação de aposentadorias de profissionais da geração baby boomers sem que planos formais de sucessão tenham sido desenhados para sua substituição.

A oportunidade de alavancar a capacidade de sucessão e desenvolvimento de talentos para superar os desafios do universo empresarial tem sido negligenciada, conforme afirma Groves (2017). Ele destaca, tomando como referência o contexto do sistema de saúde americano, que há um conjunto de mudanças em curso que incluem o envelhecimento da mão de obra e uma iminente onda de aposentadorias executivas, o que leva as organizações à necessidade de um melhor planejamento sucessório. Suas conclusões apontam para a sucessão como uma prioridade estratégica no atual cenário da assistência médica, em ambiente cada vez mais incerto, ainda que se possa afirmar que essa situação não esteja restrita apenas ao ambiente da saúde.

2.2. Desenvolvimento de gestores e sucessão

Para integrar o processo de sucessão ao desenvolvimento de gestores é necessário que a cultura de desenvolvimento esteja presente na organização de forma que todas as lideranças tenham como missão o desenvolvimento de pessoas (Groves, 2007). Sem uma visão de desenvolvimento, a organização corre o risco de que as pessoas que fazem bem o trabalho em curto prazo ascendam a posições mais complexas, sendo privilegiadas, em detrimento daquelas que poderiam aprender e se desenvolver para um novo nível de complexidade. Além disso, a empresa se limita a uma visão mais imediatista, olhando apenas para os níveis abaixo, sem desenvolver sua rede de busca de pessoas e prejudicando seu crescimento, uma vez que se veem sem pessoas que possam responder aos desafios futuros (Tanure, Evans, e Pucik, 2007).

O papel de desenvolver as pessoas deve estar pulverizado em toda a organização, que também trará processos estruturados, tais como: identificar pessoas de alto potencial com a ajuda dos gestores na organização; envolver os gestores nas atividades relacionadas ao seu próprio desenvolvimento; planejar uma sucessão flexível e fluida, evitando uma única designação, frequentemente atualizando listas de alto potencial; basear decisões de sucessão em um conjunto diversificado de candidatos; criar fóruns com membros de toda a organização para expor altos executivos aos membros do conselho; estabelecer uma cultura organizacional de apoio por meio de uma atuação ativa do CEO; empreender a gestão de programas de desenvolvimento e avaliação de desempenho e sistemas de recompensa que reforcem o envolvimento gerencial; avaliar a eficácia das práticas de desenvolvimento de gestores; e, avaliar os conhecimentos, comportamentos e resultados alcançados (Groves, 2007).

Nessa mesma perspectiva, para Hwang e Rauen (2015) as melhores práticas para preparar pessoas de alto potencial apontam para a combinação de uma variedade de ações de

desenvolvimento. Entre essas ações, está o desenvolvimento da capacidade de gestão de mudança a fim de lidar e tomar decisões em ambientes dinâmicos, ambíguos, e cada vez mais flexíveis e trabalhar a mentalidade de liderança não somente para gestores, mas também para outros membros. Além disso, se faz necessário o incremento da capacidade de comunicar, influenciar e inspirar pessoas, assim como maior compreensão da dinâmica de equipes, para liderar e desenvolver talentos para o futuro das organizações.

Para Kesler (2002), além da discussão sobre o que as pessoas apresentaram no passado, deve-se ter em mente o nível de complexidade ao qual os talentos serão submetidos. Para tanto, os planos de desenvolvimento devem contemplar oportunidades de revelar o nível de complexidade a ser introduzido, seja por meio de projetos, seja em situações em que se poderá comprovar seu potencial. Nesse sentido, talvez o mais importante tema para a agenda de um líder seja como ele está preparando a próxima geração que irá conduzir a organização, segundo entende Kesler (2002).

Os gestores são cobrados pelo desenvolvimento de pessoas, assim como por metas de crescimento, custos e vendas. Além disso, para sustentar a disponibilidade de gestores para o futuro, pessoas identificadas com potencial devem ser expostas a desafios constantes, seja apresentando projetos para o conselho de administração e recebendo feedback quanto à sua performance, seja assumindo projetos estratégicos para a organização.

Por sua vez, a área de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização sendo parceira de negócios e atuando na posição de Business Partner (Ulrich, 2000), inclusive no estímulo à aprendizagem por desafios. De acordo com essa parceria, as soluções de desenvolvimento não devem sair de um planejamento de RH, mas sim de um planejamento em parceria com o negócio.

Outro aspecto importante e muitas vezes negligenciado em processos sucessórios, especialmente de CEO, é o período pós-sucessão, conforme destacam Ma, Seidl e Guérard (2015), que costuma estar fadada ao fracasso se não receber a devida atenção. Todo sucessor precisa passar por um período de adaptação, reaprendendo a assumir as novas responsabilidades e desafios. Nesse processo, o suporte de outros atores é fundamental, especialmente membros do conselho de administração, para que a integração seja efetiva e atenda aos interesses da organização e do sucessor.

2.2.1 Práticas para desenvolvimento de gestores para a sucessão

Para que o processo de desenvolvimento possa se afirmar como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos eficaz, ele deve estar alinhado à estratégia organizacional e contribuir para o alcance das metas organizacionais e na melhoria de performance das pessoas (Torres, 2013).

Diante disso, várias ferramentas têm sido estudadas e implantadas nas organizações com o objetivo de ter gestores cada vez melhores. Nunes (2009, p.2) menciona as seguintes: "programas para desenvolver competências,

projetos em grupo, job rotation, jogos, estudos de casos, expatriação, *coaching*, *mentoring*, *workshops*, aprendizado em ação, *feedback 360°*, e-learning". De alguma forma, elas procuram estabelecer uma conexão entre a aprendizagem formal e a vivência cotidiana já que, conforme sugere Mintzberg (1986), a ação é fundamental para que o gestor possa aprender a partir de sua experiência.

Pode-se dizer que tanto o *coaching* executivo quanto o *feedback 360°*, em especial, são ferramentas bastante utilizadas pelas empresas globais para o desenvolvimento e crescimento da carreira dos executivos (Judge e Cowell, 1997).

A seguir são apresentadas as cinco práticas que tiveram maior frequência nesta pesquisa: *coaching*, *mentoring*, *feedback 360°*, *job rotation* e *expatriação*.

- Coaching

Para Fabossi (2009, p.23), o *coaching* assume um papel de desenvolvimento nas organizações por seu objetivo de contribuir para ampliar a "capacidade de liderança, melhorar o trabalho em equipe e alinhar metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade nas empresas e a qualidade de vida de quem se submete ao processo".

Para que o *coaching* ocorra, é preciso haver o reconhecimento da necessidade de mudança por parte dos envolvidos. Essa necessidade pode partir do próprio interessado (coachee) ou de seu líder, que poderá identificar onde se pretende suprir uma carência comportamental ou de desempenho (Costa, 2007).

Pesquisa com executivos (Thach, 2002) identificou que o *coaching*, realizado com o objetivo de ajudá-los a atingirem metas ou melhorarem a produtividade organizacional, além de obter maior satisfação pessoal no trabalho, aumentou a eficácia da liderança em até 60%. Isso se deu não somente pela aplicação das ferramentas, mas pelo fato de o processo estar inserido no sistema de planejamento de sucessão, no qual houve acompanhamento contínuo e patrocínio do CEO. No trabalho de Thach (2002), esse processo se relacionava diretamente com as metas estratégicas da organização, daí o fato de seu acompanhamento ser fundamental para o controle de resultados da evolução da liderança.

- Mentoring

Segundo Dutra (2010), *mentoring* é uma das mais antigas práticas de orientação profissional. Apesar de a mentoria existir desde a Grécia Antiga, somente surge em pesquisas empíricas há cerca de três décadas (Silva, 2010).

A palavra "mentor" é usada, habitualmente, para descrever diferentes tipos de relacionamentos informais. Um mentor é uma pessoa que apoia o progresso da carreira do indivíduo, compartilhando experiência, sendo um fiel defensor e fornecendo orientação quanto a difíceis decisões profissionais e pessoais que devem ser tomadas. Quando os gerentes descrevem um chefe anterior como seu mentor, eles estão se referindo a um relacionamento pessoal significativo que se desenrolou durante um longo período (Van Velsor, Mccauley, e Ruderman, 2004).

Para Dutra (2010), o *mentoring* se aplica aos jovens em início de carreira a fim de dar-lhes suporte para a formação

de sua identidade profissional. O modelo clássico refere-se a um processo informal, porém o *mentoring* como uma prática de desenvolvimento nas organizações, exige alguns ajustes. Isto ocorre em função de, originalmente, ele ter o papel de ajudar o indivíduo em seu projeto de vida, mas quando se projeta para a organização, esta tem interesses que podem sobrepor-se a esse projeto de vida. O processo sucessório e o desenvolvimento de habilidades técnicas são exemplos desses interesses organizacionais.

O *mentoring* traz benefícios para o mentor, o mentorado e a organização, de forma que o mentorado se desenvolva na carreira, adquirindo maiores competências e podendo evoluir para outras posições de maior complexidade. Estudos como os de McMurray, Henly, Chaboyer, Clapton, Lizzio e Teml (2012) demonstram o valor da mentoria na formação de liderança mais capacitadas e no incremento da motivação para a atuação empresarial. Além disso, o apoio de membros do conselho de administração pode ser fundamental para um processo pós-sucessão, bem-sucedido, conforme afirmam Ma et al. (2015).

- Feedback

O *feedback* fornece informações sobre o quanto os empregados estão cumprindo seus objetivos de *performance* e é considerado um elemento importante de autorregulação, pois permite que as pessoas obtenham informações que as auxiliem na melhoria do desempenho e em seu ajuste com a organização (Lam, Peng, Wong, e Lau, 2017).

Segundo Moreira (2009), o *feedback* tem a função de ajustar desempenhos e promover o alcance de resultados. Encarta citado por Abreu-e-Lima e Alves (2011) acrescenta que o *feedback* se evidencia por meio de opiniões sobre algo, tendo como objetivo fornecer informações que permitam decisões e melhorias.

Moscovici (2003, p.94) acredita que, "quando se trata do processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o *feedback* é uma ferramenta de ajuda para mudanças de comportamento", ou seja, é capaz de fornecer ao indivíduo ou grupo informações sobre como sua atuação está afetando os outros. Para a autora, ele é eficaz quando ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos.

O desenvolvimento profissional não depende apenas da liderança e do ambiente organizacional, mas também da capacidade intelectual, experiência, habilidade e competência do profissional. Dessa forma, o processo de *feedback* é uma ferramenta importante atribuída ao líder na gestão de pessoas, a qual deve ser utilizada de forma clara e sincera para que promova efetivamente o desenvolvimento (Vasconcelos e Albuquerque, 2017).

Ao mesmo tempo, as organizações parecem reconhecer o valor do autoconhecimento, especialmente entre gestores, e a prática do *feedback* é uma ferramenta que promove a obtenção e manutenção desse autoconhecimento (Conaty e Charan, 2010).

Assim, parece emergir a necessidade de se buscar formas criativas e novas fontes para verificar se os gestores estão no caminho certo (Ashford, Blatt, e VandeWalle, 2003). Na busca de melhorias e aprimoramentos do processo de

feedback, é que surge, entre os anos 1960 e 1970, o conceito do *feedback* 360°, por meio de questionários de avaliação e dinâmicas interpessoais para identificar e discutir discrepâncias de percepções entre superior e subordinado (Reis, 2003).

O *feedback* 360° rompe com os modelos tradicionais de avaliação, pois ele combina avaliações que envolvem o superior, os pares e/ou os clientes e os subordinados, contrastando-as com a autoavaliação do empregado.

Os estudos referentes a esse tema tiveram início na década de 1990, buscando compreender sua influência no ambiente organizacional. Ele é também conhecido como Avaliação 360°, justamente porque propõe estabelecer uma avaliação coletiva, em contraposição a modelos anteriores que levavam em conta apenas a avaliação do superior. Esse tipo de *feedback*, 360°, de acordo com Craide e Antunes (2004), tem o intuito de verificar o desempenho dos empregados, auxiliando no desenvolvimento de gestores.

- Job Rotation

O *job rotation* é uma das muitas formas de treinamento no local de trabalho e um esforço formal de desenvolvimento executivo (Beatty, Schneier, e McAvoy, 1987). Ele refere-se a qualquer alteração na atribuição, geralmente indicada por uma mudança de título ou área, que não envolva uma mudança de remuneração, ou seja, mudanças de trabalho que não são o resultado de promoções (Campion, Cheraskin, e Stevens, 1994).

Pode também ser definido, segundo Huang (1999), como a transferência lateral de empregados entre um número de posições e tarefas diferentes que irão requerer distintas habilidades e responsabilidades.

O *job rotation* permite que os indivíduos adquiram experiência em várias fases do negócio e, assim, ampliem seus conhecimentos em prol de seu desenvolvimento na carreira. Dessa forma, desenvolver pessoas requer oferecer mobilidade em suas funções (Tanure et al., 2007). Ao oferecer mobilidade funcional, a pessoa será testada em algo ainda desconhecido e no qual não há o domínio técnico. Sob essa perspectiva, quando se trata da formação de gestores, uma adequada estratégia seria transferi-lo para algo que nunca fez, forçando-o, assim, a atingir o resultado por meio de outras pessoas, ou seja, impelindo-o a liderar.

A forma com que os gestores lideram pode ser impactada por meio do *job rotation*, pois este implica desafios no sentido de desenvolver relacionamentos frente a situações adversas nunca encontradas. O gestor pode ser mais eficaz por meio de uma ampla gama de experiências que o desafiam. Essas experiências são uma característica normal das carreiras gerenciais. No entanto, entende-se que as organizações podem ser mais proativas e intencionais ao usar experiências para acelerar o desenvolvimento de gestores (Yip e Wilson, 2010), como é o caso da rotação de tarefas.

- Expatriação

O processo pelo qual uma organização envia funcionários para se mudar e viver em outros países por razões profissionais (Tanure, et al., 2007) é conhecido como expatriação, sendo as pessoas enviadas, chamadas

expatriadas. Segundo Freitas (2010), estar em outros países expande a capacidade das organizações e a mobilidade passa a ter um conceito ampliado, que pressupõe uma disposição para o aprendizado e abertura para um cenário de transformações constantes. Nesse sentido, mover-se parece ser uma palavra de ordem.

As empresas vêm utilizando a expatriação para o processo de desenvolvimento de seus executivos, na aquisição de novos conhecimentos e competências ou para formar novos gestores, podendo ser considerada como um tipo de compensação, pois é uma intensa experiência de desenvolvimento (Ramaswami, Carter, e Dreher, 2016).

O objetivo de promover a expatriação vai desde desenvolver habilidades em um mercado local, as quais muitas vezes são difíceis de encontrar, até a criação de um processo de aprendizagem entre expatriados, que beneficiarão a empresa, muitas vezes consolidando sua cultura. Nesse sentido, os altos potenciais como expatriados são críticos para os objetivos da organização, tanto no curto quanto no longo prazo (Cerdin e Brewster, 2014).

Seja em momentos mais precoces da carreira, seja quando já se alcançou senioridade e experiência, é inegável a necessidade de aprender a lógica de outras culturas para poder atuar em mercados globais e esse aprendizado é de tal complexidade que frequentemente demanda uma imersão total na cultura que se deseja aprender. Daí a expatriação constituir-se como uma estratégia diferenciada e relevante no desenvolvimento.

O estudo de Souza (2008) constatou que na expatriação, a vivência de processos de aprendizagem, faz seus participantes desenvolverem, com maior consistência, novas competências, mobilizando conteúdos aprendidos via interação com o meio e as pessoas. Em complemento, Luiz, Santos e Tadeucci (2012, p.83) afirmam que “do ponto de vista do aprendizado, é inegável a eficiência da expatriação como uma forma de aceleração da aprendizagem, podendo ser apontada como uma importante estratégia de RH para a geração de conhecimento organizacional e como política para a carreira do executivo em padrões de gestão considerados globais”.

3. Metodologia

O estudo realizado envolveu 13 empresas instaladas em Minas Gerais, presentes no banco de dados MEPT do ano de 2015, conforme apresenta a tabela 1, nomeadas por letras, conforme acordo de confidencialidade.

A pesquisa MEPT é realizada anualmente, desde 2006, pelo “Programa de Estudos em Gestão de Pessoas”, da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA), da Universidade de São Paulo (USP) e pela Editora Abril que a publica no Guia Você S/A. Trata-se de pesquisa que apresenta o ranking das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil e que teve 347 empresas inscritas na referida edição. Ressalta-se que essa pesquisa foi tomada como referência, tendo como pressuposto que empresas com melhores práticas apresentam algum nível de estruturação de seus processos sucessórios, conforme Ohtsuki (2013).

O enfoque sobre o estado de Minas Gerais se deu em vista da sua expressividade no País, já que, dentre os 27 estados brasileiros, este consta como um dos cinco com maior participação no Produto Interno Bruto - PIB (8,7%), em 2015, junto com São Paulo (32,4%), Rio de Janeiro (11,0%), Rio Grande do Sul (6,4%) e Paraná (6,3%), concentrando 64,7% da economia brasileira (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2016). Além disso, na análise por Unidades da Federação, Minas Gerais figura na segunda colocação no número de unidades locais (10,7%) e pessoal ocupado (10,0%) (IBGE, 2017).

A pesquisa considerou dois momentos. Num primeiro momento, foram levantadas informações resultantes do survey, que teve o questionário como instrumento privilegiado de coleta de dados sobre as organizações e que foi respondido pelas equipes de recursos humanos dessas organizações participantes.

Os dados obtidos foram tratados e analisados levando em conta sete dimensões identificadas na literatura (sucessão, desenvolvimento, *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *feedback 360°* e *expatriação*) e que estão presentes em perguntas do questionário da pesquisa MEPT. Elas dizem respeito a temas que tratam do estímulo ao *feedback* como um processo de gestão; de programas formais para o desenvolvimento de gestores e tipos de práticas adotadas; da condução e estruturação do processo sucessório; e do suporte ao planejamento da carreira.

Além disso, foi feita busca de informações sobre essas empresas nos Cadernos de Evidências (*Books*), entregues pelas mesmas como parte da pesquisa MEPT, e cujo objetivo é evidenciar as práticas adotadas, conforme respostas dadas no questionário. Isso feito, num segundo momento, foi desenvolvido um estudo de caso (Yin, 2015), em uma das organizações classificadas, com o objetivo de compreender melhor as práticas utilizadas segundo a perspectiva daqueles que vivenciam o processo.

A Empresa escolhida foi denominada “B”, sendo a sua

escolha resultado do fato de ela ter sido uma das que apresentou os maiores resultados referentes às práticas de sucessão e desenvolvimento de gestores, pressupondo-se então, que teria maior maturidade em seu processo sucessório, dentre as 13 selecionadas, conforme se observa na [tabela 2](#). Ela atua em siderurgia, é líder no mercado brasileiro, com participação superior a 70% e tem capacidade produtiva de 900 mil toneladas de aço líquido por ano. Possui 2.076 empregados e faturamento acima de quatro bilhões de reais. Sua matriz está localizada em Minas Gerais com escritórios em Belo Horizonte e São Paulo e seu portfólio de produtos é destinado a diversos segmentos como o automotivo, bens de capital, construção civil, linha branca, transportes, óleo e gás, açúcar e álcool, alimentício, saúde e outros.

Nessa empresa foram realizadas entrevistas com profissionais da área de RH e com alguns de seus executivos, uma vez que são eles os responsáveis pela construção das políticas relativas ao processo sucessório e desenvolvimento de gestores, envolvidos diretamente na sua implementação. As entrevistas foram do tipo semiestruturado e contemplaram seis executivos (CEO, e Diretores Financeiro, Técnico, de Operações, Comercial e de RH), que foram escolhidos pelos critérios de: ocupar posição-chave e ter sido promovido a uma posição-chave por meio do processo de sucessão. Eles são identificados de 1 a 6. Além deles, foram também entrevistados dois profissionais de RH (Gerente e Analista de Desenvolvimento de Pessoas) responsáveis pela condução do processo sucessório na área de RH. Eles são identificados como 7 e 8. Os nomes dos entrevistados são mantidos em sigilo, conforme acordo.

As entrevistas foram realizadas nas instalações da Empresa B e também por hangout, nos casos em que não foi possível a presença do entrevistado. Elas ocorreram entre novembro de 2017 e janeiro de 2018, com duração em torno de 50 minutos, sendo gravadas e transcritas.

Tabela 1. Empresas com atuação em Minas Gerais

Empresa	Setor	Faturamento	Empregados
A	Serviços diversos	Acima de R\$ 5 bilhões até R\$ 10 bilhões	216
B	Siderurgia e Metalurgia	Acima de R\$ 3 bilhões até R\$ 5 bilhões	2.076
C	Siderurgia e Metalurgia	Acima de R\$ 1 bilhão até R\$ 3 bilhões	2.785
D	Indústria de papel e celulose	Acima de R\$ 1 bilhão até R\$ 3 bilhões	4.305
E	Indústria automotiva	Acima de R\$ 10 bilhões	8.971
F	Siderurgia e Metalurgia	Acima de R\$ 1 bilhão até R\$ 3 bilhões	1.381
G	Indústria de construção	Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões	906
H	Indústrias diversas	Acima de R\$ 300 milhões até R\$ 1 bilhão	137
I	Siderurgia e Metalurgia	Menos de R\$ 90 milhões	223
J	Siderurgia e Metalurgia	Acima de R\$ 300 milhões até R\$ 1 bilhão	397
K	Serviços diversos	Menos de R\$ 90 milhões	312
L	Serviços de transporte e logística	Acima de R\$ 300 milhões até R\$ 1 bilhão	955
M	Serviços de saúde	Faturamento: Acima de R\$ 10 bilhões	234

Fonte: elaboração própria.

Foram utilizados dois roteiros de entrevista (Collis e Hussey, 2005), um para os executivos e outro para os profissionais de RH. As informações contidas nos roteiros dizem respeito à empresa, ao processo de formação de gestores, ao seu desenvolvimento na carreira, aos obstáculos encontrados, às dificuldades enfrentadas e à forma como o entrevistado percebe a relação entre o desenvolvimento de gestores e a sua trajetória.

Os dados foram tratados e analisados com base na técnica análise de conteúdo (Bardin, 2011, Freanco, 2018), tendo-se considerado como categorias de análise as sete dimensões mencionadas, conforme literatura referente ao tema. Destaca-se o uso da técnica de triangulação dos

dados, tendo sido feita a interpretação dos resultados agrupando os achados em todo o processo (Creswell e Clark, 2013).

4. Análise e discussão dos resultados

Os dados extraídos do banco de dados da pesquisa MEPT, referentes às sete dimensões estudadas são apresentados na [tabela 2](#).

Na sequência, os dados da [tabela 2](#) são analisados juntamente com os resultados obtidos por meio dos *books* das empresas e das entrevistas realizadas na Empresa B, para cada categoria¹.

Tabela 2. Empresas com atuação em Minas Gerais

Questões/Dimensões	Empresas													Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Q1 – Planejamento sucessório (pool)	X					X	X			X	X			5
Q2 – Planejamento sucessório (cargo)		X	X		X							X	X	5
Q3 – Reposição de vagas				X				X	X					3
Q4 – Desenvolvimento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Q5 – Desenvolvimento (controle)	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X		10
Q6 – Desenvolvimento (feedback: gestor)	X	X			X					X	X	X	X	7
Q7 – Desenvolvimento (feedback: pares e equipe)			X				X	X						3
Q8 – Desenvolvimento (on the job training)	X	X	X		X	X				X			X	7
Q9 – Desenvolvimento (cargo interino/projetos)	X	X	X		X					X	X		X	7
Q10 – Coaching (1ª gerência e/ou líder de líderes e/ou altos executivos)	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	12
Q11 – Coaching (jovens talentos)	X	X			X					X				4
Q12 – Mentoring (1ª gerência e/ou líder de líderes e/ou altos executivos)	X	X				X						X		4
Q13 – Mentoring (jovem talento)												X		1
Q14 – Job rotation	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	11
Q15 – Job rotation (diretores, gerentes e supervisores)		X	X	X	X	X		X			X	X		8
Q16 – Job rotation (demais empregados)		X		X	X			X	X		X	X		7
Q17 – Job rotation (jovem talento)			X	X	X	X						X		5
Q18 – Job rotation (outra área)		X	X	X		X				X		X		6
Q19 – Job rotation (outra unidade)	X	X	X		X	X		X		X		X		8
Q20 – Feedback	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Q21 – Feedback (controle)	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X		10
Q22 – Feedback (superior, pares e equipe)	X	X	X		X		X	X		X		X		8
Q23 – Feedback 360º	X			X						X	X	X		5
Q24 – Feedback 360º (jovem talento)				X								X		2
Q25 – Expatriação		X	X	X	X	X						X		6
Total	15	18	16	13	17	13	8	11	6	15	12	19	7	

Fonte: elaboração própria.

- Sucessão

Entre as 13 empresas pesquisadas, 10 possuem processo sucessório estruturado, porém há diferenças entre elas quanto ao nível de maturidade: cinco possuem um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um pool de talentos em todos os níveis organizacionais, com base nos objetivos estratégicos do negócio, revelando maior maturidade do processo (Q1); em cinco empresas o processo de planejamento sucessório enfatiza a avaliação e o desenvolvimento dos candidatos com base em critérios relacionados com o cargo, ou seja, os candidatos são preparados para assumir cargos previamente definidos (Q2). Nas três restantes, não há planejamento sucessório sistematizado, sendo que os candidatos à sucessão são identificados apenas quando as posições se tornam vagas, sendo o mesmo baseado na reposição de profissionais (Q3).

Esses resultados mostram que o processo sucessório encontra-se em evolução, de acordo com a realidade de cada empresa, confirmando a teoria de Hall (1986), que divide esse processo em três fases distintas: no primeiro estágio, o planejamento sucessório é estruturado apenas como um plano de reposição; no segundo estágio, o foco recai sobre a avaliação e o desenvolvimento em todos os níveis de liderança; e, no terceiro estágio, o planejamento sucessório é trabalhado como um sistema de gestão da sucessão integrado aos objetivos estratégicos do negócio.

A Empresa B só busca contratações no mercado quando não há identificação, junto à equipe interna, de sucessor com perfil adequado à necessidade. A equipe de Recursos Humanos e o Comitê da Diretoria acompanham as evoluções de carreira nas posições-chave e, trimestralmente, o Comitê de Carreira se reúne para discutir a formação de sucessores.

Em termos do nível de maturidade, verificou-se que essa empresa possui planejamento sucessório identificado com o segundo estágio de Hall (1986), pois o foco recai sobre a avaliação e o desenvolvimento nos níveis de liderança e a avaliação de desempenho, as necessidades e os planos de desenvolvimento são feitos com base no conceito de cargos, portanto, na descrição das atividades e tarefas relativas às posições (Leibman, Bruer, e Maki, 1996), conforme explicita o trecho a seguir: *“Eu acho que (o foco) é mais na posição. É lógico que a gente tem aqueles que a gente chama ‘dos talentos’, que podem e vão chegar além da posição, mas eu acho que a gente está olhando a posição”* (Entrevistado 6).

Ressalta-se o envolvimento do CEO na discussão do processo sucessório, reforçado pelo depoimento de E7 ao dizer que *“Ele (presidente) passa nome por nome, valida [...] participa do Comitê de carreira [...], ele posiciona as áreas que a gente tem que acompanhar...”*. Tal fato demonstra o já discutido por Kesler (2002) em relação à relevância desta participação direta e sem delegação e de este tema ser parte da agenda do executivo. E, ainda, reforça a ideia central de Groves (2017) de que as empresas precisam compreender

a necessidade de um posicionamento mais estratégico em relação à implementação do planejamento sucessório.

- Desenvolvimento

As 13 empresas possuem programas formais para o desenvolvimento de gestores com foco em competências de liderança (Q4). Em 10 empresas os gestores são cobrados formalmente pela formação de potenciais sucessores em suas equipes (Q5); em sete delas, a liderança em desenvolvimento recebe *feedback* formal do gestor imediato, acompanhado de um plano de desenvolvimento (Q6). Pode-se perceber que a prática do *feedback* ao gestor em desenvolvimento é estimulada, porém está concentrada na relação gestor *versus* subordinado, sendo que em apenas três empresas ele é dado também pela equipe e pelos pares (Q7), demonstrando que a prática do *feedback* 360° ainda é uma de uma minoria.

Além disso, em sete delas existe programa estruturado de treinamento no local de trabalho (*on the job training*) (Q8); em sete há programas formais que incentivam experiências pontuais de gestão, como assumir interinamente um cargo de gestão ou liderar projetos específicos (Q9).

As práticas encontradas nessas empresas alinham-se à perspectiva de Ulrich (2000), para quem a aprendizagem ocorre não por meio de treinamentos formais, mas quando a organização oferece desafios, não sendo essa apenas uma responsabilidade de RH (Varhegyi e Jepsen, 2017), mas também de todos os gerentes de linha. Além disso, reforça a perspectiva de Rothwell et al. (2005) quando destaca a vinculação entre os programas de sucessão e o desenvolvimento de carreira dos profissionais, para que os processos sucessórios sejam mais bem-sucedidos.

No caso da Empresa B, revela-se que o programa de desenvolvimento de lideranças é um dos instrumentos para aprimorar as habilidades de gestão de gerentes e supervisores e tem como base as competências consideradas chave para a organização. Ela demonstra valorizar a ação e formação no dia a dia, conforme sugere Mintzberg (1986): a ação é fundamental para que o gestor possa aprender a partir de sua própria experiência e não através de casos ou teorias. O E6 exemplifica essa ação ao afirmar: *“Eu acho assim: o treinamento é positivo? É. Ele ajuda? Muito. Mas para mim não é o caminho de desenvolver um sucessor. Para mim, desenvolver o sucessor é no dia a dia nas atividades”*.

- Coaching

Entre as 13 empresas analisadas, 12 utilizam a prática de *coaching* para seus empregados, porém ainda não demonstram um padrão de utilização em termos de público, podendo variar entre diferentes níveis de liderança (Q10). Verifica-se também que somente quatro empresas utilizam o *coaching* para o público jovem talento (Q11).

A Empresa B adota a prática de *coaching* tanto para o seu corpo gerencial quanto para a sua equipe de jovens talentos, realizando sessões individuais planejadas para serem cumpridas no período de um ano. Em 2014, um grupo de seis empregados participou de 72 sessões individuais, em média, para atender às demandas de desenvolvimento.

O processo de *coaching* é uma ferramenta valorizada

¹ Algumas expressões utilizadas neste item da análise dos dados são extraídas da pesquisa MEPT já mencionada, respeitando a fonte da base de dados consultada. É o caso, por exemplo, de expressões como “pool”, dentre outras.

pela área de recursos humanos dessa Empresa e alguns gestores veem essa prática como um fator impulsionador em suas carreiras, principalmente quando eles buscam desenvolvimento comportamental ou o próprio autodesenvolvimento. A fala de E5 espelha essa questão: *“Foi um polimento, realmente, para poder dar esse passo maior para a Diretoria, que é uma posição muito mais estratégica e muito menos operacional”*.

Porém, também foi identificado questionamento sobre a efetividade do processo de *coaching* por exigir muito do próprio desejo das pessoas para realizá-lo. Tal aspecto é destacado por Costa (2007) quando afirma que, para que o *coaching* ocorra, é preciso haver o reconhecimento da necessidade de mudança por parte dos envolvidos.

- *Mentoring*

Apenas quatro empresas declaram que utilizam o processo de *mentoring*, sendo esta prática a que revelou menor pontuação na declaração das empresas. Ao utilizá-la, tais empresas a concentram em posições de liderança (Q12), sendo que apenas uma empresa a utiliza para a formação de jovens talentos (Q13).

A Empresa B utiliza o processo de *mentoring* para seus gestores e 12 empregados participaram desse programa em 2014 em uma média de 96 sessões. Porém, essa empresa também não oferece esta prática para o grupo de jovens talentos. Este fato é curioso, uma vez que, para Dutra (2010), o *mentoring* se aplica a jovens em início de carreira a fim de dar a eles suporte para formação de sua identidade profissional. Dessa forma, a ferramenta seria aplicável para aqueles que estão iniciando.

Verificou-se que o *mentoring* foi visto como uma forma de buscar a ajuda de profissionais mais experientes em momentos de transição de carreira, como exemplifica o relato de E1: *“O Mentoring você pega uma visão de fora – pelo menos no meu caso – de alguém que tinha passado por experiências semelhantes às minhas. E no momento que eu assumi foi muito interessante [...]. Então, eu acho que o Mentoring foi nesse sentido, alguém que você consegue se abrir e que te ajuda a decidir...”*

Essa busca por apoio e aprendizagem a partir da experiência de terceiros confirma a proposta de McMurray et al. (2012) quanto ao valor da mentoria para profissionais e organizações.

- Job Rotation

A prática de *job rotation* foi encontrada em 11 empresas (Q14). Entretanto, somente seis a adotam para todos os seus públicos (diretores, gerentes, supervisores e demais empregados) (Q15 e Q16) sendo que tal prática está concentrada no público gestor e com foco na mobilidade entre unidades (Q19). Em cinco empresas o *job rotation* ocorre tanto com mobilidade entre áreas quanto entre unidades (Q18 e Q19). Ressalta-se que algumas empresas não informaram os públicos para os quais o *job rotation* é aplicado.

Ao focalizar o público de jovens talentos (Q17), percebe-se que há utilização desta prática, porém de maneira mais tímida. Isto pode causar estranheza devido ao fato de as empresas, atualmente, investirem em seus jovens para o

futuro. Esse fato contradiz os estudos de Campion et al. (1994), ao observarem que o *job rotation* é mais comum para profissionais no início da carreira do que para os que alcançaram maior experiência e senioridade.

Esta é uma das práticas mais presentes na Empresa B, devido ao fato de seus profissionais se manterem por anos nessa empresa, onde puderam vivenciar projetos e experiências que trouxeram uma dimensão ampliada de suas competências. O entrevistado E7 fala sobre ele: *“Olha, o job rotation que a gente vivenciou aqui de forma um pouco mais intensa teve um resultado muito forte. Porque realmente ele mexeu de uma vez só com... quase todas as gerências ... [...] tirou da zona de conforto... [...] Foi uma ferramenta muito forte”*.

O desenvolvimento de pessoas requer a oferta de mobilidade em suas funções. Ao oferecer mobilidade funcional, a pessoa será testada em algo ainda desconhecido e na qual não há o domínio técnico (Tanure et al., 2007). As lições podem ser aprendidas muito mais de tarefas distintas e desafiadoras do que de qualquer outro conjunto de eventos. As diferentes tarefas desenvolvem novas habilidades e elevam a capacidade da liderança dos gestores (Yip e Wilson, 2010).

- Feedback

Todas as empresas declaram que estimulam essa prática como um processo de gestão e que seus gestores são formalmente orientados sobre como oferecer *feedback* (Q20). Isso corrobora a visão de Vasconcelos e Albuquerque (2017), segundo a qual o processo de *feedback* é uma ferramenta importante na gestão de pessoas, atribuída ao líder, que deve utilizá-la de forma clara e sincera para que promova efetivamente o desenvolvimento.

A maioria das empresas (10) adota alguma forma de controle como meio de garantir que esse processo ocorra (Q21). O *feedback* envolve também os não gestores (pares e equipe) em oito empresas (Q22). Entre essas oito, porém, somente três informam que há um programa formal de *feedback* 360° e se concentram nos cargos de liderança (Q23). Quanto ao *feedback* 360° para posições de jovens talentos, somente duas empresas o praticam (Q24).

A Empresa B não possui a prática do *feedback* 360°, contudo, estimula a prática do *feedback*, considerando-o uma ferramenta efetiva para desenvolvimento de seus empregados. Os Entrevistados 6 e 1 relatam: *“Eles me deram oportunidade, me deram aprendizado, conhecimento, souberam me falar quando eu estava com caminhos errados e souberam me dar o feedback correto”* (E6); *“[...]2ª feira nós reunimos a Diretoria toda, fechamos numa sala, ficamos lá, [...] e metade do tempo ali foi feedback, o quê que está ruim, o quê que está bom, de uma forma bem transparente”* (E1).

A prática do *feedback* se revela importante para o desenvolvimento de gestores uma vez que ele pode ser definido como o processo que ajuda os indivíduos na consecução de suas metas, melhorando a performance individual e da organização como um todo (Moreira, 2009). Ao mesmo tempo, as organizações estão gradualmente reconhecendo o valor do autoconhecimento, especialmente entre gestores, sendo o *feedback* uma ferramenta que

promove a obtenção e manutenção deste autoconhecimento [Conaty e Charan, 2010].

- Expatriação

Essa prática teve investigação menos aprofundada nesta pesquisa, uma vez que apenas uma pergunta no questionário utilizado refere-se à expatriação. São seis as empresas que a utilizam, como forma de elevar o nível de complexidade das atividades para seus empregados (Q25). Ressalta-se que, tendo em conta que o processo de expatriação requer a internacionalização das empresas ou pressupõe que sejam empresas multinacionais, esse fato pode ser a explicação para somente seis entre as 13 empresas adotar tal prática. No caso da Empresa B, a mobilidade internacional é considerada uma aliada em seus processos de desenvolvimento. O Entrevistado 3 fala sobre a expatriação: *“Na diretoria da empresa, nós tivemos três diretores que foram expatriados, ficaram três anos fora [...] Se você me perguntar assim, para dentro da empresa, hoje, a visão que eu tenho, eu acho que a expatriação é muito forte”*.

Segundo Freitas (2010), mover-se parece ser a palavra de ordem, uma vez que as empresas são inseridas cada vez mais em ambientes globais e de maior complexidade. Em complemento, Cerdin e Brewster (2014) destacam que o objetivo de promover a expatriação vai desde desenvolver habilidades em um mercado local, onde muitas vezes são difíceis de encontrar, até a criação de um processo de aprendizagem entre expatriados, que beneficiarão a empresa, muitas vezes consolidando sua cultura.

A importância da vivência em ambientes culturalmente distintos, a fim de desenvolver-se profissionalmente e promover a experiência internacional é ressaltada por E2: *“[...] do meu ponto de vista de conviver com cultura diferente, com gente diferente [...], não tem escola melhor, a expatriação. É uma outra formação [...]. Tem o risco, na volta. Tanto é que eu voltei para coisas que eu nunca pensava na minha vida. São coisas que não estavam no meu plano, mas desde que você esteja aberto para fazer”*.

As empresas vêm utilizando a expatriação para o processo de desenvolvimento de seus executivos na aquisição de novos conhecimentos e competências ou para formar novos gestores, podendo a mesma ser considerada como um tipo de compensação, porque é uma intensa experiência de desenvolvimento (Ramaswami et al., 2016).

5. Conclusões

O objetivo deste artigo foi analisar como a formação de gestores impacta o processo de sucessão em empresas profissionalizadas que compõem o ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar – MEPT 2015. Este estudo traz uma contribuição ao explorar empresas profissionalizadas, distinguindo-se da maioria das pesquisas sobre sucessão que se concentram em empresas familiares.

As práticas comuns de formação de gestores identificadas entre as empresas pesquisadas apontam para um conjunto de ações que se refletem no aprendizado por meio da própria experiência – *coaching, mentoring, job rotation, expatriação e feedback* – tendo as maiores pontuações

quanto às afirmações das empresas pesquisadas. Ainda, entre todas as práticas selecionadas identificou-se que duas têm maior incidência de utilização: o *job rotation* e o processo de *feedback*. Estas, por sua vez, se inserem no que se denomina por experiências vividas e que se dão pelo incremento do nível de complexidade do trabalho.

Tais afirmativas são respaldadas pela análise dos dados sistematizados junto a um conjunto de 13 empresas, no qual se constata a incidência de planejamento sucessório estruturado em 10 delas. Além disso, as 13 apresentam ações de desenvolvimento, ainda que variadas, com ênfase em investimentos em programas de *feedback, coaching e job rotation*. Infere-se, ainda, em relação ao elevado patamar de investimentos, que, ao se observar a [tabela 2](#), com os somatórios na vertical, das 19 possíveis alternativas de ação das empresas para atuação junto aos seus empregados (Q1 ou Q2 ou Q3 + Q5, Q6, Q7, Q8, Q9 + Q10, Q11 + Q12, Q13 + Q15, Q16, Q17, Q18, Q19 + Q21, Q22, Q23, Q24 + Q25), pelo menos oito empresas (Empresas A, B, C, D, E, F, J, L), somam acima de 10 delas.

Frente aos achados da pesquisa, pode-se afirmar que não há, por si só, uma prática de desenvolvimento de gestores que se sobreponha a outra, uma vez que o processo de desenvolvimento deve respeitar as singularidades e as necessidades específicas de cada indivíduo. Isso porque, cada executivo avalia as práticas que mais fazem sentido para si mesmos e para seu desenvolvimento ao longo de distintos momentos da carreira.

Quanto aos obstáculos encontrados no processo sucessório, observou-se que apenas metade das empresas trabalha seu processo sucessório à luz das necessidades de longo prazo do negócio. A sucessão parece estar mais situada no nível de reposição e substituição para evitar a vacância de cargos-chave do que representar um trabalho preventivo e estratégico de se antecipar às necessidades do mercado e, conseqüentemente, do negócio para o futuro.

Quanto aos agentes facilitadores do processo sucessório, surge a figura da alta administração, em particular o envolvimento do CEO, a fim de trazer a discussão de talentos para a mesa de negócios e dar ao tema “gestão de pessoas” a relevância necessária a fim de garantir a continuidade dos negócios.

Também ficou evidente, no caso da empresa B, objeto do estudo de caso, a necessidade de se ter um processo de sucessão e desenvolvimento estruturado, com seus rituais e etapas bem definidos para não se ter apenas um mapa sucessório, mas também um processo que se vincula ao desenvolvimento de novas competências e habilidades, com um planejamento de longo prazo. Essa observação se ancora em Dutra (2010), pois esse autor já havia identificado, em organizações no Brasil, que o processo sucessório se dava a partir de uma divisão: de um lado, o mapa sucessório, de outro lado, o processo de desenvolvimento. No entanto, esses dois processos deveriam se relacionar continuamente, o que ainda não parece ser prática comum.

Ao aprofundar no entendimento da relação entre formação de gestores e sucessão, os dados revelaram que não há uma relação clara entre esses processos, pois, por

mais que a totalidade das empresas invista em processos de desenvolvimento, nem sempre o processo sucessório vem acontecendo de forma planejada e estruturada. O tema “sucessão” ainda é uma realidade fragmentada nas empresas estudadas, sendo que as mesmas não apresentam um padrão relativo a este tema.

Desta maneira, não se pode afirmar que o processo de desenvolvimento esteja andando lado a lado com as ações de sucessão, sendo raras as empresas que trabalham o conjunto dos processos de forma consciente, conforme mostram os dados desta pesquisa.

Por fim, observou-se que todas as práticas de desenvolvimento de gestores estudadas contribuem de alguma forma para o processo. Porém, explorar o nível de desafios dados aos profissionais revelou-se uma ação comum no estudo de caso realizado. Oferecer projetos e experiências que elevem o profissional para além das competências já adquiridas parece ser fundamental para a formação de gestores no cenário de negócios. Quanto mais cedo estes desafios são vivenciados, maiores as chances de que se acelere o processo de formação desses profissionais.

Quanto a possível limitação desta pesquisa, destaca-se o fato de a mesma ter se concentrado nos questionários respondidos pelas empresas, não tendo a opinião dos empregados como contraponto.

Por fim, seria interessante que pesquisas futuras explorassem estudos de múltiplos casos que se voltem à temática aqui proposta, a fim de trazer maior amplitude de resultados. Também, como sugestão, poderia vir a ser realizada pesquisa à luz dos resultados dos questionários respondidos pelos empregados, nos quais o processo sucessório e de desenvolvimento seriam vistos sob o olhar desse que é o público de interesse.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Financiamento

FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais/Brasil.

Agradecimentos

Os autores agradecem à CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Referências

- Abreu-e-Lima, D. M., & Alves, M. N. (2011). O feedback e sua importância no processo de tutoria a distância. *Revista Pro-Posições*, 22(2), 189-205. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-73072011000200013>
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational injury. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: a review of research on Feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799. <https://dx.doi.org/10.5334/jpb-46-4-283>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Almedina Brasil.
- Beatty, R. W., Schaefer, C. E., & McAvoy, G. M. (1987). Executive Development and Management Succession. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 5 (pp. 289-322). Greenwich, CT: JAI Press
- Bornholdt, W. (2016). *Sucessão: O Processo Sucessório nos Negócios, na Empresa e no Patrimônio*. Gramado: Imersões.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of Job Rotation. *Academy of management journal*, 37(6), 1518-1542. <https://dx.doi.org/10.2307/256797>
- Cançado, V. L., Lima, J. B., Mulyder, C. F., & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 485-516. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>
- Cappelli, P., & Hamori, M. (2005). The new road to the top. *Harvard Business Review*, 83(1), 25-32.
- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Cerdin, J. L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49(2), 245-252. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.008>
- Chung, C. N., & Luo, X. R. (2013). Leadership succession and firm performance in an emerging economy: successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34(3), 338-357.
- Coelho, J. G., Queiroz, A. C. S., & Moreira, D. A. (2004). Programa de Sucessão: um estudo de caso em uma grande empresa nacional do setor siderúrgico. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Natal, RN, Brasil, 1.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Conaty, B., & Charan, R. (2010). *The talent masters: Why smart leaders put people before numbers*. Crown Business. A arte de cultivar líderes: como se tornar um mestre na criação de talentos / Ram Charan, Bill Conalty; Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, M. G. D. (2007). *Em busca de um modelo brasileiro de Mentoria e Liderança: o caso de uma organização de Call Center* (Dissertação de Mestrado). Faculdade Boa Viagem, Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, PE, Brasil.
- Craide, A., & Antunes, E. D. D. (2004). Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, 10(4), 1-28.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ra ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2013). *Designing and conducting mixed methods research*. London: SAGE Publications.
- Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, T. A., Veloso, E. F. R., & Trevisan, L. N. (2017). O processo sucessório e o seu vínculo com a estratégia organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba, PR, Brasil, 6.
- Fabossi, M. (2009). *A essência do líder Coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso*. São Paulo: Abba.
- Freanco, M. L. P. B. (2018). *Análise de conteúdo*. Campinas: Autores Associados.
- Freitas, M. E. (2010). Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Gestão e Sociedade*, 4(9), 689-708. <https://doi.org/10.21171/ges.v4i9.1235>
- Groves, K. (2017). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*. Publish Ahead of Print. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000176>
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, 26(3), 239-260. <https://doi.org/10.1108/02621710710732146>

- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235-265. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250206>
- Huang, H. J. (1999). Job Rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006508>
- Hwang, J. M., & Rauen, P. (2015). *What are best practices for preparing high-potentials for future leadership roles?* Retrieved in 02 de February de 2018, from: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/82>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). *Contas regionais 2015*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Estatísticas do cadastro central de empresas*. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE.
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive Coaching. *Business Horizons*, 40(4), 71-77. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90042-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90042-2)
- Karaevli, A., & Zajac, E. J. (2013). When do outsider CEOs generate strategic change? The enabling role of corporate stability. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1267-1294. <https://doi.org/10.1111/joms.12046>
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *People and Strategy*, 25(1), 32-44.
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372. <https://doi.org/10.1177/014920639402000204>
- Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C. S., & Lau, D. C. (2017). Is more Feedback seeking always better? Leader-member exchange moderates the relationship between Feedback-seeking behavior and performance. *Journal of Management*, 43(7), 2195-2217. <https://doi.org/10.1177/0149206315581661>
- Leibman, M., Bruer, R. A. & Maki, B. R. (1996). Succession management: the next generation of succession planning. *People and Strategy*, 19(3), 16-29.
- Luiz, R. C. R., Santos, I. C., & Tadeucci, M. S. R. (2012). A expatriação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 2(2), 74-83. <https://doi.org/10.20503/recape.v2i2.11865>
- Ma, S., Seidl, D., & Guérard, S. (2015). The new CEO and the post-succession process: an integration of past research and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 460-482. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12048>
- Mcenany, R. & Strutton, D. (2015). Leading the (r)evolution: succession and leadership rules for re-entrepreneurs. *Business Horizons*, 58(4), 401-410. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.005>
- McMurray, A. M., Henly, D., Chaboyer, W., Clapton, J., Lizzio, A., & Teme, M. (2012). Leadership succession management in a university health faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(4), 365-376. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.689198>
- Mintzberg, H. (1986). Trabalho do executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*, 3, 5-37.
- Moreira, B. L. (2009). *Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Moscovici, F. (2003). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Nunes, S. C. (2009). Desenvolvimento da liderança sob a perspectiva da abordagem baseada em competências: considerações preliminares. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Ohtsuki, C. H. (2013). *Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil.
- Palacios, T. M. B., Martínez, A. B., & Jiménez, J. L. T. (2011). Profesionlizar, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41.
- Ramaswami, A., Carter, N. M., & Dreher, G. F. (2016). Expatriation and career success: a human capital perspective. *Human Relations*, 69(10), 1959-1987. <https://doi.org/10.1177/0018726716630390>
- Reis, G. G. (2003). *Avaliação 360 graus*. São Paulo: Atlas.
- Reyna, J. M. S. M. & Encalada, J. A. D. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61(1), 41-57. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Ribeiro, H. M. (2017). *Profissionalização e Sucessão nas Empresas Familiares*. São Paulo: NBS.
- Ricca, D. (2016). *Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções*. São Paulo: Cl-A Cultura.
- Rivera, S. I. G. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 16(31), 87-132.
- Rosenfeld, L. & Friedman, H. (2004). Succession Planning in the Closely Held Business. *Compensation & Benefits Review*, 36(3), 63-66. <https://doi.org/10.1177/0886368704263048>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Knight, S. C., & Lindholm, J. E. (2005). *Career planning and succession management: developing your organization's talent - for today and tomorrow*. Westport: Praeger.
- Sakano, T. & Lewin, A. Y. (1999). Impact of CEO Succession in Japanese Companies: A Coevolutionary Perspective. *Organization Science*, 10(5), 519-690. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.654>
- Silva, E. (2010). Orientação Profissional, Mentoring, Coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11(2), 299-309.
- Souza, A. E. S. (2008). *Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil.
- Spencer Jr, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Nova York: John Wiley.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive Coaching and 360° Feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214. <https://doi.org/10.1108/01437730210429070>
- Torres, C. M. (2013). *10 Anos (2002-2012) de Produção Científica em Coaching e Coaching executivo: Meta-análise* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Ulrich, D. (2000). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (Eds.). (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Varhegyi, M. M. & Jepsen, D. M. (2017). Director succession planning in not-for-profit boards. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 106-126. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12101>
- Vasconcelos, V. L. S., & de Albuquerque, E. A. (2017). Feedback e sua contribuição para o desenvolvimento profissional. *Revista Científica*, 16(33), 223-252.
- Venter, E. (2007). The influence of organisational-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Management Dynamics*, 16(1), 42-55.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yip, J., & Wilson, M. S. (2010). Learning from experience. In: E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 63-95). San Francisco, CA: Jossey-Bass.