

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

RODRIGO LAMUSSI DE MATTOS

**MATURIDADE DO PROCESSO SUCESSÓRIO E O DESENVOLVIMENTO DA
GERÊNCIA MÉDIA: UM ESTUDO QUANTITATIVO**

São Paulo

2024

RODRIGO LAMUSSI DE MATTOS

**MATURIDADE DO PROCESSO SUCESSÓRIO E O DESENVOLVIMENTO DA
GERÊNCIA MÉDIA: UM ESTUDO QUANTITATIVO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Nascimento.

São Paulo

2024

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Mattos, Rodrigo Lamussi de.

Maturidade do processo sucessório e o desenvolvimento da gerência média: um estudo quantitativo. / Rodrigo Lamussi de Mattos.
São Paulo, [s.n.]: 2024.

116f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Nascimento.

Área de concentração: Gestão de pessoas.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) –
Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de
Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2024.

1. Processo sucessório. 2. Maturidade do processo sucessório.
3. Gerência média. 4. Desenvolvimento de pessoas. 5. Sucessão.
6. Preparação de sucessores. I. Nascimento, Fernando.
- II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

AGRADECIMENTOS

A jornada de construção de um trabalho como este é muito mais que um processo acadêmico, foi uma experiência de aprendizado, crescimento, mudanças e superação que se iniciou tímida e incerta, porém se mostrou enriquecedora. Olhando para trás, vejo que cada etapa, desde as primeiras ideias, discussões, angústias, do primeiro esboço até a finalização, foi marcada por desafios, trocas e experiências, e que, hoje vejo, representa muito mais do que a conclusão de uma pesquisa, simboliza uma jornada de transformação pessoal e profissional.

Agradeço a esposa, família e amigos pelos incontáveis finais de semana e momentos nos quais não pudermos estar juntos. Ao Prof. Dr. Fernando Nascimento, meu orientador, pelo acolhimento e apoio, pelas orientações desafiadoras, pela confiança e pela paciência, ao Prof. Dr. Joel Dutra por me incentivar a iniciar a jornada acadêmica, e à Prof.^a Dr.^a Elza Veloso pelo carinho, pela atenção e palavras de acalento, pelo incansável apoio e por ser uma inspiração. Também a todos aqueles que, à sua própria maneira, contribuíram para essa jornada, aqui representados pelos queridos Prof. Dr. Rodolfo Olivo, Prof.^a Ma. Siméia Azevedo, Prof.^a Ma. Mafalda Anderson, Karen Barraca e Prof. Dr. Marcelo Treff.

Feliz aquele que transfere o que
sabe e aprende o que ensina.

Cora Coralina

RESUMO

A sucessão é uma prática estratégica essencial para assegurar a continuidade da liderança, a competitividade e a sustentabilidade organizacional. A gerência média, frequentemente vista como o elo entre a operação e a estratégia, desempenha um papel crucial nesse processo, mas ainda é negligenciada em muitos contextos organizacionais. Por isso, o presente estudo investigou a relação entre o nível de maturidade do processo sucessório e a implementação de ações de desenvolvimento de sucessores para gerência média. Com abordagem quantitativa, foram coletadas percepções de profissionais de diversos níveis hierárquicos de empresas de diferentes portes e setores, gerando análises por meio de técnicas como análise de correspondência e mapa perceptual, permitindo analisar as associações entre as variáveis. Os resultados mostraram que organizações com maior maturidade sucessória implementam práticas de desenvolvimento de forma mais estruturada, destinando atenção diferenciada para a gerência média, ainda que somente após o ingresso nessa camada. Foi apresentado o conceito de abrangência (níveis compreendidos) e variedade (quantidade) das ações de desenvolvimento, mostrando que há maior foco na preparação de sucessores nas empresas que direcionam suas ações com base nas necessidades de desenvolvimento de suas equipes. Limitações incluíram questões relacionadas à amostra e para estudos futuros sugere-se, dentre outros, explorar o balanceamento efetivo de abrangência e variedade. Este trabalho oferece um *framework* prático/teórico para as organizações que desejam evoluir sua maturidade de sucessão utilizando as práticas de desenvolvimento de pessoas como base e motor dessa evolução, e amplia a compreensão sobre o impacto da maturidade sucessória no desenvolvimento de talentos, colocando a gerência média no centro, e destacando como práticas estruturadas podem fortalecer o *pipeline* de liderança e criar uma força de trabalho sustentável e preparada para o futuro.

Palavras-chave: Processo sucessório; Maturidade do processo sucessório; Gerência média; Desenvolvimento de pessoas, Sucessão; Preparação de sucessores.

ABSTRACT

Succession is essential to ensuring leadership continuity, competitiveness, and organizational sustainability. Middle management, often viewed as the link between operations and strategy, plays a crucial role in this process but remains overlooked in many organizational contexts. For this reason, the present study investigated the relationship between the succession maturity level and the implementation of development initiatives for middle management successors. Using a quantitative approach, perceptions were collected from professionals across various hierarchical levels in companies of different sizes and sectors. The data were analyzed using techniques such as correspondence analysis and perceptual mapping, enabling the examination of associations between variables. The results revealed that organizations with higher succession maturity implement initiatives in a more structured manner, giving differentiated attention to middle management, albeit predominantly after individuals enter this layer. The concepts of scope (levels included) and variety (quantity) of development initiatives were introduced, showing a stronger focus on successor preparation in companies that align their actions with their teams' development needs. Limitations included sample-related constraints, and future studies are suggested to explore, among other aspects, the effective balance between scope and variety. This study provides a practical/theoretical framework for organizations aiming to enhance their succession maturity by leveraging development initiatives as the foundation and driving force for this evolution. It broadens the understanding of the impact of succession maturity on talent development, placing middle management at the core and highlighting how structured practices can strengthen leadership pipelines and create a sustainable, future-ready workforce.

Keywords: Succession process; Succession maturity; Middle management; People development; Succession; Successor development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas para construção do mapa sucessório.....	36
Figura 2: Exemplo de formação do comitê de sucessão.	38
Figura 3: Processo sucessório no estágio II	43
Figura 4: Planejamento de sucessão no estágio III.....	45
Figura 5: Exemplo de configuração de abrangência e variedade das ações de desenvolvimento.	
.....	54
Figura 6: Modelo conceitual.....	56
Figura 7: Práticas de desenvolvimento <i>versus</i> Estabelecimento de metas.....	68
Figura 8: Maturidade de sucessão <i>versus</i> práticas de desenvolvimento.	69
Figura 9: Práticas de desenvolvimento por nível hierárquico.. ..	70
Figura 10: Tela do Excel para resultado da ANOVA das práticas de desenvolvimento.	71
Figura 11: Checagem de normalidade dos dados.. ..	72
Figura 12: Gráfico de comparação das práticas nos diferentes níveis hierárquicos através do gráfico das médias.....	73
Figura 13: Gráfico de comparação das médias das práticas para cada camada hierárquica nos diferentes níveis de maturidade de sucessão gerado no SPSS.	77
Figura 14: Mapa perceptual representando as associações entre a existência e ausência das práticas de desenvolvimento, o nível de maturidade de sucessão e o nível de envolvimento do RH na estratégia. Reconstruído com base nas coordenadas do SPSS.	79
Figura 15: Variedade e abrangência por nível de maturidade e camada hierárquica.. ..	82
Figura 16: Mapa perceptual com pontos rotacionado para exibir as concentrações das práticas de desenvolvimento para o nível sênior no eixo.....	83
Figura 17: Funções por nível de liderança.	84
Figura 18: <i>Framework</i> planejamento e gestão da sucessão.. ..	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estágios do planejamento de sucessão para Groves (2007)	33
Quadro 2: Comparativo entre os estágios/abordagens.....	46
Quadro 3: Identificação do nível de maturidade de sucessão.	47
Quadro 4: Práticas formais de desenvolvimento de pessoas por nível	52
Quadro 5: Matriz de amarração.....	62
Quadro 6: Identificação das práticas de desenvolvimento.....	79
Quadro 7: Abrangência e variedade das práticas de desenvolvimento.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra – empresas	64
Tabela 2: Caracterização da amostra – respondentes.....	65
Tabela 3: Caracterização das empresas por nível de maturidade do processo sucessório.	66
Tabela 4: Resultados da pergunta 5.	67
Tabela 5: Resultados da pergunta 8..	67
Tabela 6: Tabela de comparação das práticas nos diferentes níveis hierárquicos.	73
Tabela 7: Comparação das práticas nos diferentes níveis de maturidade de sucessão gerada no SPSS.....	76
Tabela 8: Comparação das práticas para cada camada hierárquica nos diferentes níveis de maturidade de sucessão gerada no SPSS	76

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1: fórmula de cálculo do teste qui-quadrado.....	58
Equação 2: fórmula de cálculo da variância.....	59
Equação 3: fórmula de cálculo da distância entre pontos.....	60
Equação 4: fórmulas para rotação de eixos.....	60
Equação 5: fórmulas para rotação de eixos.....	60

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Gerência média.....	20
2.2	Planejamento de sucessão	27
2.2.1	Processo sucessório segundo Dutra	34
2.2.2	Nível de maturidade de sucessão	40
2.3	Gestão de talentos e desenvolvimento de sucessores	47
2.3.1	Abrangência e variedade das ações de desenvolvimento	50
3	MÉTODOS DE PESQUISA.....	57
3.1	Caracterização da pesquisa	57
3.2	Técnicas de análise	57
3.2.1	Teste qui-quadrado.....	57
3.2.2	Análise de variâncias (ANOVA)	58
3.2.3	Análise de correspondências e mapa perceptual.....	59
3.2.4	Técnicas adicionais.....	60
3.3	Matriz de amarração e questionário.....	60
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
4.1	Práticas formais de desenvolvimento nos diferentes níveis hierárquicos	71
4.2	Práticas formais de desenvolvimento nos diferentes níveis hierárquicos e diferentes níveis de maturidade de sucessão	74
4.3	Abrangência e variedade	77
5	PRODUTO TECNOLÓGICO	86
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS.....		92
APÊNDICE A		97
APÊNDICE B.....		99
APÊNDICE C		101
APÊNDICE D		102
APÊNDICE E.....		103
APÊNDICE F.....		104

1 INTRODUÇÃO

Com as crescentes mudanças e a evolução nas demandas dos consumidores, as organizações enfrentam o desafio constante de se manterem competitivas em um mercado dinâmico e altamente exigente. Ao mesmo tempo, as organizações têm se tornado cada vez mais complexas, não apenas do ponto de vista tecnológico, mas também no que diz respeito às relações internas e à interação com o ambiente externo. Esse cenário de alta complexidade e constantes mudanças exige ações rápidas e efetivas, capazes de responder a novas categorias de demandas, tornando o desenvolvimento de pessoas uma necessidade estratégica para alcançar o sucesso organizacional sustentável (Dutra; Dutra, 2016; Simkhada, 2023; Hasan; Chowdhury, 2023).

Como sugerem Silvério e Meneses (2021) e Bernardes e Ferreira (2023), a formação de líderes e a alocação de profissionais em posições críticas são fundamentais para o sucesso organizacional, e que o desenvolvimento deve ser foco contínuo nas organizações. Tal perspectiva vem sendo estudada na última década por autores como Ohtsuki (2013), Fernandes (2013), Rothwell (2015) e Ferreira (2015), argumentando que não se desenvolvem profissionais competentes, imbuídos dos valores do negócio e com os conhecimentos e habilidades necessárias da noite para o dia. Portanto, com base no desafio de formação desses profissionais para responder às necessidades atuais e futuras e na criticidade dessa categoria de profissional nas organizações, faz-se necessário pensar em processos para se fomentar a formação de líderes e profissionais qualificados, bem como garantir que esses profissionais sejam corretamente, e no momento certo, identificados e alocados nas posições críticas.

Para Rothwell (2015), o planejamento e gestão da sucessão ajuda a estabilizar a permanência das pessoas nas organizações e pode ser entendido como qualquer esforço destinado a garantir a continuidade da performance efetiva de uma organização, divisão, departamento ou grupo de trabalho através de desenvolvimento, reposição e alocação estratégica de pessoas chave. Há ainda a preocupação de que a sucessão não deve ser aplicada somente à liderança estratégica da organização (CEO ou presidente), mas que deve ser trabalhado como um fluxo, preparando a sucessão em todos os níveis ou posições consideradas críticas, passando pelo estabelecimento de uma filosofia voltada à formação de sucessores (Fernandes, 2013).

Adicionalmente, ainda que o senso comum compreenda a sucessão como um movimento ascendente, dependente da existência de uma posição a ser ocupada em nível superior e sua continuidade no futuro, ocorre em diferentes direções (para posições superiores,

laterais ou até inferiores), não havendo restrições quanto à origem do sucessor (interna ou externa) e à condição atual da posição (ocupada ou vaga), mas havendo o condicionante de a posição ter sido ocupada anteriormente (Ferreira, 2015), a depender do quão maduro é o processo sucessório. Visão que continua sendo corroborada por autores como Pollnow *et al.* (2023).

O tema sucessão vem ganhando espaço, pois se percebeu que um processo sucessório bem estruturado pode garantir a longevidade das organizações (Dutra *et al.*, 2020), observando-se o crescente discurso nas organizações sobre a importância da formação de lideranças, do desenvolvimento de gestores, assim como da atração, retenção e orientação de talentos. Nesse contexto, o planejamento sucessório tem por objetivo antecipar-se à necessidade de reposição do estoque de lideranças e preparar os potenciais candidatos para as posições consideradas críticas na organização (Veloso *et al.*, 2013).

De maneira complementar, Rothwell (2015) defende que a própria sobrevivência da empresa depende de dispor de pessoas em todos os níveis organizacionais preparadas para assumir posições críticas abertas pelo crescimento do negócio ou pela saída de seus ocupantes atuais, enquanto Metz (1998) já argumentava que a ausência de modelos de liderança que se adaptem às novas realidades e sistemas de gestão da sucessão que sejam flexíveis, transparentes, ricos em *feedback* e que acelerem o desenvolvimento da próxima geração de líderes pode impactar o sucesso da competitividade da empresa, uma vez que a construção do mapa sucessório, como argumentam Dutra e Dutra (2016, p. 53), é um exercício estratégico para definir quais pessoas estão em condições de assumir atribuições e responsabilidades mais complexas.

Entretanto, apesar de as organizações de todos os tamanhos e setores enfrentarem desafios na atração e retenção de equipes competentes (Amarakoon; Colle, 2022), ainda se percebe a falta de um processo de sucessão estruturado – mesmo em empresas bem-sucedidas, que talvez sejam aquelas expostas a maiores ameaças nessas situações –, e o risco de a gestão da sucessão ser deixado em segundo plano por se tratar de um processo custoso emocionalmente e em termos de alocação de tempo (Groves, 2007; Fernandes, 2013; Dutra; Dutra, 2016).

Em relação aos níveis hierárquicos, Zobeiri, Kordestani e Saeedi (2024) apontam que, atualmente, gestão e as competências dos gestores estão em foco nas organizações, sendo os gerentes competentes reconhecidamente geradores de vantagem competitiva. Tal perspectiva já era percebida por autores como Osterman (2008) e Goffee e Scase (1986, citados por Parris, 2008) ao afirmarem que a maior pressão por competitividade nas organizações deposita maior

expectativa na camada de gerência média e, devido às práticas de *downsizing* e das reestruturações ocorridas a partir dos anos 1980, há menos pessoas para realizar as atividades, gerando aumento na quantidade de horas trabalhadas e incertezas sobre o próprio trabalho, resultando em estresse e impactando os padrões de qualidade e as experiências de carreira desses profissionais. Osterman defende ainda que, tanto as organizações quanto a academia precisam revisar suas visões sobre a gerência média, uma vez que sua importância e relevância oscilou ao longo do tempo, porém deveriam ser valorizados pela sua contribuição e considerados recursos a serem desenvolvidos.

1.1 Problema de pesquisa

O interesse pelo tema de sucessão de nível médio surgiu da experiência profissional do autor, ao vivenciar na prática os desafios posteriormente evidenciados pela literatura, tendo observado nas empresas onde atuou e realizou projetos de consultoria, majoritariamente, a ausência de processos de sucessão estruturados, bem como a ausência de apontamentos de pessoas aptas para assumir posições críticas e, quando existentes, a carência de práticas formais para prévia preparação dos sucessores para as posições futuras, principalmente em situações de primeira liderança, ocorrendo muito mais como reposição de posições vacantes ou como último recurso em potenciais perdas de talentos.

Observou-se nas pesquisas foco em empresas familiares e nas posições de alta liderança, principalmente no CEO, relegando a um segundo plano os desafios de empresas não familiares e o papel crítico da média gerência no sucesso organizacional e na preparação de sucessores (Jooss; McDonnell; Skuza; 2024; Yu, 2024; Al Hajri, 2024; Vukić, 2024). Dessa forma, esse trabalho busca contribuir para a ampliação do conhecimento acerca do tema e preenchimento de tal lacuna, ao procurar verificar a relação entre o nível de maturidade do processo sucessório e o desenvolvimento de sucessores para posições de gerência média nas organizações, agregando aos processos de gestão estratégica de pessoas e ao planejamento e à execução das etapas do processo sucessório, com a finalidade de posicionar o capital humano das organizações no centro, aspirando ainda a inspirar *insights* que possam auxiliar gestores corporativos e demais líderes de equipes na tomada de decisão e na gestão efetiva de seus times.

Tal perspectiva deste autor, observada na prática, também pôde ser identificada nos estudos de Watson (2020), com base em Mills (2000), afirmando que os gerentes médios (*middle managers*), em geral, sentem-se despreparados em seus cargos devido à dificuldade de definir com clareza seu papel. O autor complementa ao afirmar que o papel da gerência média

é único e complexo, o que requer ações de desenvolvimento estrategicamente desenhadas para otimizar sua trajetória profissional. Fennessey (2015), em complementaridade, afirmou que os termos “planejamento de sucessão” e “gerência média” raramente aparecem juntos, de modo que as organizações tratam a sucessão como um processo secundário, preparado às pressas para definir sucessores para a alta administração. Contudo, segundo o autor, ainda que a história do planejamento sucessório mostre que as empresas lidavam apenas com os cargos mais altos, percebeu-se um movimento positivo onde as organizações passaram a apostar na elaboração de planos de sucessão mais detalhados para a camada média.

O autor aponta ainda que estender o planejamento sucessório para a camada média é importante também por abordar um dos ativos mais valiosos da empresa: seu capital intelectual. Este aspecto é corroborado na literatura por Ohtsuki (2013), ao pontuar e consolidar os enfoques do planejamento sucessório, e Dutra (2020), ao utilizar tais estágios como marcadores de maturidade do processo sucessório nas organizações. Dessa forma, este trabalho tem como intuito responder à questão: “Em que medida o nível de maturidade do processo sucessório (Dutra, 2020) se relaciona com a presença de práticas formais de desenvolvimento de sucessores para posições de gerência média?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Considerando os desafios destacados acerca do papel da liderança e da realidade observada por diversos autores ao longo dos anos em relação à importância que as organizações têm destinando aos temas de sucessão e desenvolvimento de pessoas, além do compreensível foco dos processos sucessórios na alta liderança, fazendo com que a importante camada de gerência média continue a sofrer pressões multidirecionais sem a possibilidade de exercer seu papel crítico nas organizações, o objetivo deste trabalho é analisar a relação entre o nível de maturidade do processo sucessório e a presença de práticas formais de desenvolvimento de sucessores para posições de gerência média nas organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

- Identificar o nível de maturidade do processo sucessório das empresas;
- Verificar a presença de práticas formais de desenvolvimento de pessoas nas empresas por nível hierárquico;

- Comparar a presença das práticas formais de desenvolvimento de pessoas nos diferentes níveis hierárquicos com base no nível de maturidade do processo sucessório.

1.3 Justificativa

No atual ambiente de negócios dinâmico, treinamento e desenvolvimento de competências são reconhecidamente fatores essenciais para melhorar a performance e a produtividade dos colaboradores (Hasan; Chowdhury, 2023), e, ainda que crítico para o sucesso organizacional, a sucessão empresarial é um tema ainda pouco trabalhado em muitas empresas, assim como na academia (Barbosa, 2007; Oliveira; Bernardon, 2008, citados por Fernandes, 2013). Tal perspectiva é rebatida por Ohtsuki (2013), ao argumentar que nas últimas décadas, verificou-se uma explosão na quantidade de pesquisas sobre o tema da sucessão. Crescente interesse que, segundo à autora (p. 14) se deve ao aumento do *turnover* de líderes em todos os níveis organizacionais, às mudanças demográficas, especialmente nos países desenvolvidos indicando um cenário de escassez de pessoas aptas a suceder os líderes que estão deixando as organizações voluntaria ou involuntariamente, e à importância dos líderes como fonte de vantagem competitiva. Já do lado das organizações, Groves (2007) já comentava que muitas ainda falham em utilizar de maneira efetiva seus gestores para o desenvolvimento de novas lideranças e no planejamento de sucessão, além de muitas executarem esses processos críticos através de funções de recursos humanos separadas, afastando a responsabilidade do desenvolvimento de lideranças dos gestores diretos. Tal perspectiva ainda se mostra relevante, como mostram os achados de Pollnow *et al.* (2021), sugerindo que, embora o planejamento de sucessão seja reconhecidamente crítico, o tema ainda permanece inexplorado em profundidade tanto na academia quanto na prática.

Já com enfoque na gerência média, Zobeiri, Kordestani e Saeedi (2024) afirmam que gerentes preparados facilitam o sucesso organizacional no cenário atual, dinâmico e imprevisível, o que, segundo os autores, posicionou o desenvolvimento de gestores no foco dos estudos ao longo das últimas décadas. Gjerde e Alvesson (2020) argumentam que, desde o trabalho de Burns (1957) uma grande quantidade de estudos abordou o que esses profissionais deveriam fazer, o que realmente fazem e quais competências são necessárias para tal camada (Harding *et al.*, 2014). Contudo, segundo o autor, apesar da extensa literatura sobre o mundo paradoxal, complexo e ambíguo da gerência média (Tengblad; Vie, 2012), poucos estudos levaram a sério o que significa estar nessa camada intermediária.

Portanto, o tema apresenta-se relevante uma vez que, como apontam Gjerde e Alvesson (2020), quando o termo “gerência média” é utilizado, normalmente é com o intuito simplesmente de separar esses profissionais da alta liderança e da camada operacional, e que raramente os gerentes médios são estudados como subordinados, o que gera uma lacuna em relação à compreensão de como esses profissionais experienciam a camada média. Assim, o presente trabalho aspira à elevação da compreensão acerca do crítico papel da camada de gerência média e a colocar luz sobre quais ações estão sendo realizadas com foco em desenvolver esses profissionais, de modo a estarem aptos a desempenhar tal papel. Dessa forma, existem oportunidades na compreensão de como as empresas abordam a construção e a execução de seus processos sucessórios, bem como a identificação e o desenvolvimento dos sucessores das posições-chave da organização, incluindo as posições de gerência média.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo das décadas de 1960 e 1970 era mais frequente encontrar pessoas que permaneciam em seu primeiro emprego até se aposentarem, confiando a gestão de suas carreiras ao empregador (Capelli; Hamori, 2005). A evolução desse pensamento combinou-se ao fato de que organizações de todos os tamanhos e setores enfrentaram uma série de desafios de desenvolvimento de liderança, incluindo níveis intermediários de gestão dizimados – que muitas vezes roubam dos gerentes de alto potencial experiências críticas *on-the-job* –, recursos escassos para o desenvolvimento dos colaboradores e uma força de trabalho em rápido envelhecimento que contribui para a escassez de talentos gerenciais experientes para cargos de liderança sênior (Rothwell, 2002, citado por Groves, 2007).

Assim, de modo que as organizações são bem-sucedidas na medida em que possuem líderes em todos os níveis (Noel Tichy, entrevistado por Allio, 2003), é imprescindível que reavaliem políticas e processos, tornando crítico o correto mapeamento e alocação das pessoas nas posições-chave da organização em busca do sucesso e da manutenção da competitividade. Adicionalmente, assumindo-se que a perpetuidade da organização é o propósito central do planejamento estratégico, é possível compreender a preocupação quanto aos processos sucessórios entre profissionais e pesquisadores da área, dada a influência que esses processos exercem sobre a sobrevivência e a longevidade das organizações (Ip; Jacobs, 2006). Por fim, o planejamento de sucessão é componente crucial na sustentabilidade organizacional, particularmente nesse cenário de rápidas mudanças e dinâmicas globais, e o desenvolvimento dos gestores e potenciais sucessores desempenha papel essencial na preparação desses profissionais para que estejam aptos a assumirem posições chave no futuro (Tabara, 2024).

Essa seção, portanto, destina-se ao aprofundamento e às perspectivas dos temas relacionados à sucessão, ao desenvolvimento de sucessores e à gerência média – camada intermediária na hierarquia que sofre grandes pressões multidirecionais e é responsável por grande parte dos resultados organizacionais –, e, finalmente, à apresentação de um modelo conceitual que incorpore todos esses aspectos. Além disso, ainda que incorpore perspectivas de outros autores e estudos seminais, essa seção está centrada nos importantes trabalhos de Groves (2007), Dutra (2010, 2016, 2021), Ohtsuki (2013), Ferreira (2015) e Rothwell (2015), devido à notoriedade, à consistência dos trabalhos e à contribuição desses autores para os temas no Brasil.

2.1 Gerência média

O século XX viu o surgimento da gestão como profissão, e seu objetivo principal, de acordo com Lorsch *et al.* (1978), era assegurar que a organização servisse ao seu propósito básico e, por isso, a gerência tinha que criar e manter a estabilidade da operação. A gerência devia, portanto, segundo os autores, assegurar que sua organização se adaptasse de maneira controlada a um ambiente passível de mudança e que a organização servisse àquelas pessoas que detinham controle sobre ela (Bastoni, 2007). Na literatura, “gestão” (*management*) surgiu com a perspectiva de Max Weber e sua visão sobre burocracia, onde os gerentes – então representados pelos cargos mais altos das empresas – mandavam e os subordinados obedeciam, ou seja, o poder fluía de suas posições e todos abaixo compreendiam e seguiam o comando (Osterman, 2008). O autor aponta, contudo, que, enquanto a maior parte da literatura sobre gestão foca no topo da hierarquia organizacional, a camada de gerência média é relegada.

C. Wright Mills, em seu trabalho de 1950 sobre a ascensão dos trabalhadores de administrativos (*white-collar workers*) nos EUA, definiu a gerência média como sendo a engrenagem e o eixo da máquina burocrática, já que o poder que exercem é algo emprestado. Tal definição carrega certa injustiça e imprecisão, mas ainda assim identificou uma linha divisória entre o meio e o topo, sendo que a alta administração toma as decisões que definem o rumo da organização, enquanto a média gerência interpreta e executa tais decisões (Osterman, 2008). Burns (1957, citado por Gjerde e Alvesson, 2020) complementou ao afirmar que a função dos gerentes médios possuía muita interação com pares e subordinados, micropolítica, e envolvimento considerável nas relações humanas (Tengblad; Vie, 2012).

Segundo Dopson e Neumann (1999) os gerentes médios têm sido identificados como uma gerência geral que é responsável por uma unidade de negócios em um nível hierárquico intermediário ou aqueles abaixo de um pequeno grupo de gerentes de alto escalão e acima do primeiro nível de supervisão (Bastoni, 2007). Definição similar aparece no trabalho de Huy (2001a), enquanto autores como Wooldridge *et al.* (2008) defendem que tal camada intermediária é mais abrangente e heterogênea, com gerentes operando em diferentes níveis. (Rydland, 2018). O autor conclui, então, que a gerência média contempla tanto gerentes de cargos mais altos, que têm acesso direto à gerência sênior, quanto gerentes que são responsáveis por colaboradores da linha de frente. Entretanto, afirma, apesar da presença de gerentes médios em diversos níveis e em diferentes contextos (Rouleau; Balogun; Floyd, 2015), a literatura trata essa camada como um grupo homogêneo (Balogun; Bartunek; Do, 2015).

Na perspectiva de Watson (2020), os gerentes médios são profissionais experientes, com responsabilidades significativas e, normalmente, não possuem autoridade na tomada de decisão, apenas implementando e executando as prioridades da alta gestão. Segundo o autor, esses profissionais são responsáveis por interpretar e traduzir a visão da gerência sênior para as demais camadas (Adams-Dunford *et al.*, 2019). Já Bastoni (2007) argumenta que os gerentes médios são responsáveis por realizar a ligação entre a alta gerência e a camada operacional, tanto do ponto de vista técnico quanto de conhecimento, e desempenham um papel fundamental na redução e ou absorção das incertezas decorrentes dos eventos não antecipados pela organização.

Para o autor, essa camada também é responsável pela implementação das estratégias elaboradas pela alta gestão, pela comunicação da visão corporativa em um nível mais prático para as equipes envolvidas em sua operação. Além disso, influenciam as estratégias corporativas na medida em que realizam a obtenção de dados e geram análises das informações provenientes do mercado e da concorrência. Tais perspectivas também são apresentadas no trabalho de Splitter (2021). No Brasil, Bastoni (2007) comenta que dentre os poucos estudos sobre gerência média, destaca-se o trabalho seminal de Pereira (1962), com um dos primeiros estudos nacionais sobre essa camada intermediária. O estudo analisou o surgimento da gerência em um país, à época, com uma população predominantemente rural, mas com uma economia em crescimento baseado na indústria.

Em estudos mais recentes, as pesquisas ainda mostram falta de consenso, em certa medida, acerca das definições de tal camada, ainda que seja possível identificar evolução na percepção da importância desses profissionais. Mautz (2021) argumenta que o conceito de “meio”, ou seja, a camada intermediária, é bagunçado, cheio de contradições e prioridades opostas. Contudo, afirma, não poderia ser mais crítico para o sucesso da organização. Tal perspectiva é corroborada por Yu (2024) ao afirmar que, na hierarquia, os gerentes médios representam a primeira camada de gestão, e se localizam abaixo da gerência sênior. Possuem papel importante e essencial na organização e são majoritariamente responsáveis pela coordenação, gestão e comunicação. Jooss, McDonnell e Skuza (2024) apresentam os gerentes médios como “conectores”, sendo aqueles que devem construir e gerenciar relações com as camadas mais alta e mais baixa (Jaser, 2021). Como defendem os autores, essa é uma camada altamente valiosa, desempenhando inclusive papel essencial na implementação de estratégias e políticas de gestão de talentos nas organizações.

Tal importância da camada média (*middle management*) passou por quatro grandes fases desde que o planejamento estratégico começou a ser adotado, no início de 1950. Cada uma das fases atribuiu diferentes papéis e perspectivas aos gerentes médios, sendo que a fase inicial foi caracterizada pelos CEOs e gerentes sêniores formulando estratégias. Nessa fase, para controlar a implementação, o alto escalão definia orçamentos e a métrica para compreender se a estratégia estava sendo implementada corretamente era que os gastos se mantivessem dentro do orçamento definido. Em uma segunda fase, por volta dos anos 1960, entrou em cena uma forma de planejamento mais descentralizada, levando muitas organizações em direção a uma estrutura por departamentos. Esse cenário tornou o processo de tomada de decisão tão extenso que a alta gestão se viu obrigada a delegar algumas das funções estratégicas para as camadas abaixo, porém o controle ainda era estabelecido através de métricas no nível dos departamentos. Entre o início da década de 1970 e o final de 1980 ocorreu a terceira fase, marcada pelo aumento da atenção dada a cada unidade de negócio, suas contribuições e participação de mercado, para que, no início de 1990 a chegada da quarta fase marcasse o momento das reestruturações, com redução de custos, e a venda de ativos não-estratégicos. Tais estratégias, que se perpetuam até hoje, tornaram-se o mantra global conforme as organizações se preparavam para a virada do milênio (Thakur, 1998; Stoker, 2006).

Para Thakur (1998), os processos de reestruturação não somente eliminaram milhões de empregos da camada média entre os anos de 1990 e 1993 nos EUA, mas também adicionaram a complexa necessidade de pensar estrategicamente em relação ao portfólio, e resultaram em maiores amplitude de comando (quantidade de reportes diretos) e funções mais abrangentes (Klagge, 1998b; Balogun, 2003, citados por Parris, 2008). Dopson e Neumann (1998, citado por Bastoni, 2007), agregando à questão da complexidade, complementaram que, apesar de a organização minimizar a concentração de conhecimentos da camada média por meio de regras e procedimentos, pressiona esses gerentes por soluções inovadoras para problemas existentes, e cabe aos gerentes médios a criação de uma atmosfera positiva e motivadora para que a organização cumpra suas tarefas.

O movimento abordado por Thakur (1998) alterou o debate em relação à camada média de gestão de uma perspectiva da compreensão do porquê os gerentes médios deveriam ou estariam dispostos a estar envolvidos em questões estratégicas para uma perspectivaativamente focada no desenvolvimento de maneiras de facilitar seu envolvimento no desenho das estratégias. Para Thomas (1999), com as reduções e reengenharias, os gerentes médios tornaram-se desmoralizados, estressados e motivados pelo medo. Entretanto, como argumenta

o autor (1999; 2002), tais mudanças ajudaram a facilitar seus processos de tomada de decisão e empoderar os gerentes médios, resultando em funções mais desafiadoras e gratificantes.

Stoker (2006) argumenta que, como resultado das mudanças organizacionais, a camada de gerência média não foi impactada somente em aspectos quantitativos, mas também em novas demandas de habilidades e comportamentos. Em contrapartida, a perspectiva abordada por Thomas (1999) enxerga a camada média em evolução, tendo sido libertados das correntes da burocracia. Como aponta o autor, devido às estruturas organizacionais mais achatadas, os gerentes médios estão mais próximos da estratégia, dando-lhes foco mais estratégico e permitindo maior envolvimento, com uma função enriquecida (Dopson; Stewart, 1990; Neumann *et al.*, 1995; Newell; Dopson; 1996; Floyd; Wooldridge, 1997).

Para Harding *et al.* (2014), os gerentes médios ocupam uma posição particular na hierarquia organizacional, na qual lidam para cima com a liderança sênior, e para baixo com a equipe, sendo que sua posição implica em exercer controle e resistência, a depender da direção da relação. A perspectiva dos autores ajuda na compreensão das pressões multidirecionais e das relações que ocorrem na camada intermediária. Jooss, McDonnell e Skuza (2024) corroboram tal perspectiva, afirmando que os gerentes médios precisam adotar frequentemente posturas de muito poder e de poder limitado, a depender do papel que estão desempenhando. Para Osterman (2008), a natureza da carreira e o caráter da vida profissional dos gerentes médios estão, em grande parte, fora de seu próprio controle, e afirma que têm pouca voz em relação às estratégias.

Mintzberg (1973, citado por Osterman, 2008) apresentou um estudo que acompanhou um conjunto de gerentes em suas atividades diárias, e identificou dez papéis que constituem suas vidas profissionais, sendo eles:

1. Líder (*leader*);
2. Disseminador de informação (*disseminator of information*);
3. Monitor (*monitor*);
4. Referência (*figurehead*);
5. Conector (*liaison*);
6. Porta-voz (*spokesperson*);
7. Empreendedor (*entrepreneur*);
8. Mediador (*disturbance handler*);
9. Alocador de recursos (*resource allocator*); e
10. Negociador (*negociator*).

Osterman (2008) complementa que os gerentes médios são responsáveis também pela realização das tarefas principais da organização, desenhandos fluxos, adquirindo investimento, vendendo produtos, gerindo questões legais, e lidam com muitas outras tarefas que, juntas, constituem a atuação de suas organizações. Segundo o autor, os gerentes médios distinguem-se da gerência sênior, na medida em que esta última está mais focada na estratégia, na alocação de recursos e definição das ações, enquanto gerentes médios são responsáveis pela gestão de times internos e externos, atuam como elos entre a alta gestão e as camadas mais baixas, e fazem escolhas diariamente que não são percebidas pela alta gestão, mas que são centrais para a performance da organização.

Já Rydland (2018) defende que os gerentes médios exercem quatro diferentes funções, sendo (1) sintetizador (*synthesizer*), obtendo e comunicando para a alta liderança informações que suportem a estratégia atual, (2) disseminador (*champion*), repassando para cima propostas que sejam diferentes da estratégia atual, (3) facilitador (*facilitator*), incentivando adaptabilidade através de iniciativas de colaboração entre unidades de negócio com o intuito de encontrar novas soluções, e (4) implementador (*implementer*), garantindo a execução de iniciativas estratégicas provenientes da alta liderança. Tais papéis fazem dessa camada um importante ativo estratégico das organizações (Floyd; Wooldridge, 1992; 1996).

Para Wooldridge (2008), a característica que faz dos gerentes médios únicos não é seu lugar na hierarquia, mas sim seu acesso à alta gestão, combinado a seu conhecimento da operação. Tal combinação, segundo o autor, permite-lhes atuar como mediadores entre a estratégia da organização e as atividades do dia a dia (Nonaka, 1994, citado por Rydland, 2018). Dutton (1997, citado por Rydland, 2018) complementa afirmando que, geralmente, são os gerentes médios, e não a alta gestão, que têm real visibilidade do “pulso da organização”, ou seja, são esses gestores que possuem real conhecimento do que está ocorrendo com suas equipes, tanto em termos de motivação quanto de performance.

Mautz (2021) defende que aqueles que lideram da camada de gerência média são críticos para o engajamento das equipes. Eles interagem com a maior parte da organização e geram impacto direto na atração e retenção de talentos. O autor comenta que, não importa se o indivíduo está no início, no meio ou no fim da camada média, se tem chefe e é chefe, precisa liderar para cima, para baixo e entre áreas, corroborando com Rydland (2018) que afirmou que os gerentes médios são importantes mediadores, conectando a camada operacional com os altos escalões e, portanto, influenciando o direcionamento estratégico (Rouleau; Balogun, 2007). Segundo o autor, devido à sua posição intermediária, a influência dos gerentes médios é tanto

vertical – conectando os níveis operacional e estratégico (Likert, 1961; Thompson, 1967; Burgelman, 1994) – como horizontal – entre diferentes unidades de negócio da organização (Balogun, 2003; Nonaka, 1994; Balogun; Johnson, 2005; Rouleau, 2005; Rouleau; Balogun, 2011) –.

Para Bastoni (2007), uma das características dessa camada intermediária é a participação em jogos de poder internos à organização, perspectiva que é apresentada também por Balogun (2010) e Dutra (2021), sendo que Dutra utiliza o termo “arena política”, referindo-se a uma transição importante para o novo gestor em termos de habilidades políticas para, dentre outras ações, disputar por recursos, construir parcerias e influenciar *stakeholders*. Dutra diferencia, inclusive, a arena política no nível tático e estratégico, e afirma que deve haver preparação prévia também em relação à entrada na arena política, ao risco de os novos gestores se sentirem despreparados. Além disso, como aponta Osterman (2008), por causa da menor quantidade de camadas entre a gerência média e a gerência sênior, os gerentes médios sofrem com mais monitoramento e controle do que no passado. Contudo, seu trabalho se tornou mais abrangente e complexo, e não somente encontram-se realizando as tarefas que faziam antes, mas também tomando decisões e alocando recursos, que antes eram de responsabilidade da alta liderança.

Thakur (1998) alerta que os gerentes médios têm o poder de (1) facilitar ou barrar o fluxo de informações sobre problemas, (2) dar o tom positivo ou negativo em relação a um problema, (3) mobilizar recursos para direcionar a atenção da alta gestão para problemas específicos, e (4) conectar ações e ideias entre os níveis operacional e sênior. Portanto, segundo o autor, em perspectiva corroborada por Guth e MacMillan (1986, citados por Raes, 2009), ainda que esses gerentes estejam posicionados no meio da estrutura organizacional, eles estão longe de estarem “presos no meio”, uma vez que possuem conhecimento profundo sobre a posição competitiva da organização e dos processos de alocação de recursos, o que lhes dá o poder de acabar com qualquer iniciativa antes mesmo de começar e criar dúvidas suficientes sobre iniciativas específicas que farão a organização questionar sua efetividade.

Osterman (2008) defende que as perspectivas de carreira dos gerentes médios são afetadas por constante complexidade e incerteza, sendo que não são todos os indivíduos dessa camada que desejam seguir subindo na hierarquia. Contudo, aqueles que desejam, acabam sendo afetados pelas constantes pressões para baixo, empurrando-os cada vez mais para tarefas rotineiras e fora da camada da alta gerência, o que, pode-se concluir, impacta as perspectivas de crescimento e afeta o planejamento de sucessão, uma vez que não são desenvolvidas as

competências necessárias nas próximas camadas, podendo ser compreendida, na linguagem de Dutra (2021), como próximo nível de complexidade.

Osterman (2008) aponta ainda que tais fatores acarretam um problema de “*small-world frame of mind*”, ou seja, uma mentalidade que faz com que os gerentes médios se vejam orgulhosos e leais ao seu trabalho e a seus colegas, mas alienados da alta gestão, o que faz com que seu comprometimento com a empresa seja condicional. Segundo o autor, tal perspectiva permite que os gerentes médios sobrevivam, e em alguns casos prosperem, no ambiente em constantes mudanças, contudo limita e preocupa, fazendo com que os gerentes médios não estejam nem totalmente comprometidos com a empresa nem comprometidos a executar suas estratégias. O autor propõe, portanto, uma maneira de vencer essa mentalidade (1) encontrando formas de preparar as pessoas para construir carreiras e experienciar a sensação de progresso dentro da organização, apesar das reduzidas oportunidades para mobilidade acima na hierarquia, e (2) endereçando diretamente a sensação de injustiça e desigualdade no comportamento da alta gestão.

Mais recentemente, Yu (2024) observou que alguns dos problemas enfrentados por essa camada estão (1) falta de clareza sobre seu papel na hierarquia, (2) inabilidade de comunicação, (3) falta de desenvolvimento em liderança, (4) falta de coesão nas equipes, (5) inabilidade para inovação e (6) falta de resistência psicológica. O autor apresenta como medidas para endereçar tais problemas enfrentados pela gerência média (1) treinamentos formais, (2) maior envolvimento em projetos estratégicos e (3) cooperação entre áreas.

Autores como Bartlett e Goshal (1997) e Ellinger, Ellinger e Keller (2003) afirmaram que as práticas organizacionais se tornaram mais focadas nos colaboradores, clientes e processos que ajudem a estabelecer vantagem competitiva sustentável. Para esses autores, esse movimento significa uma mudança da mentalidade de comando e controle para um modelo não relacionado à posição hierárquica, baseado em equipes e no empoderamento, o que gera para os gerentes médios um aumento da importância de competências como *coaching* e desenvolvimento de pessoas (Stoker, 2006). Pode-se destacar, portanto, com base nos autores citados, a criticidade de ações de desenvolvimento focadas na camada de gerência média, com o intuito de desenvolver competências e preparar esses profissionais para os desafios da função atual, mas também com vistas ao próximo nível de complexidade.

Yu (2024) argumenta que os gerentes médios devem possuir competências como compreensão do seu papel, gestão por objetivos, gestão de tempo e gestão de estresse, já que desempenham funções de apoiadores de decisão, coordenadores, comunicadores e gestores de

times, e possuem responsabilidades de gestão operacional, disseminar a cultura organizacional e controlar riscos. Segundo o autor, diversos estudos têm buscado formas de melhorar as competências desses profissionais, muitos deles com o uso de métodos como *assessments*, treinamentos e alterações salariais.

Field *et al.* (2023), realizaram um estudo com diversos indicadores de dados de empresas entre 2017 e 2022 com o intuito de compreender o quão frequentemente os gerentes médios se sentem imersos em tarefas administrativas, tirando-lhes o foco de seu real trabalho: desenvolver talentos. Segundo os autores, gerentes médios efetivos criam relações fortes que ajudam suas equipes a atingirem melhores resultados, ajudam a transformar a visão e os objetivos estratégicos de uma empresa em realidade, e estão na linha de frente da batalha por talentos. A pesquisa mostrou que os gerentes médios não são apenas necessários, são ativos estratégicos, resultando em maiores retornos aos acionistas.

Os autores argumentam que, para atingir tal nível de efetividade, e consequentemente impactar de forma positiva os resultados da empresa, os gerentes médios precisam (1) ter clareza das expectativas sobre eles, (2) receber treinamento específico, (3) compreender por que suas ações importam, (4) ter líderes-modelo e vê-los se comportando de maneira similar, e (5) ter sistemas de suporte, como estrutura, desenho de funções e recompensas. Dessa forma, defendem os autores, os gerentes médios podem, então, reduzir atritos, suportar a contratação de talentos e aumentar o bem-estar e a segurança psicológica dos colaboradores. Finalmente, Yu (2024) argumenta que com desenvolvimento contínuo, os gerentes médios podem melhorar suas habilidades de gestão e contribuir mais para o crescimento e o sucesso da organização.

2.2 Planejamento de sucessão

Em perspectiva evolutiva, Boeker (1992) afirmou que o evento sucessório atraiu atenção de sociólogos e pesquisadores organizacionais ao longo dos anos, e os trabalhos de Kesner e Sebora (1994) e Giambatista, Rowe e Riaz (2005), ao analisarem trabalhos acadêmicos entre 1960 e 2005, mostraram que a literatura sobre o tema iniciou, dentre outros, com enfoque maior (fase 1 – embrionária, década de 1960) na origem do sucessor (interno ou externo à organização) e na relação entre o tamanho da empresa e a frequência do evento sucessório, bem como na relação com o desempenho da empresa, passando pelo foco em (fase 2 – avanço, década de 1970) características do sucessor, conselho de administração e na análise do processo sucessório, até chegar à fase 3 (crescimento explosivo, 1980 em diante), onde o enfoque passou a ser as consequências da sucessão, mercado e indicadores financeiros e planejamento e

processo sucessório, e as pesquisas passaram a incluir novas variáveis, como mudança de estratégia e mudança de estrutura, sendo que alguns desses estudos evidenciaram que a relação entre variáveis pode estar condicionada a características da indústria, como estrutura competitiva, desempenho financeiro, mudanças de regulamentação, entre outras (Ohtsuki, 2013, Ferreira, 2015)

Já para Ohtsuki (2013), os estudos sobre o tema ajudaram a melhorar o entendimento da relação entre o evento sucessório e mudanças de estratégia e reestruturação, avançar na compreensão do contexto que leva à sucessão e geraram o embrião de três importantes teorias de sucessão, sendo elas (1) do senso comum, (2) do círculo vicioso e (3) do bode expiatório. Como comenta a autora, a primeira teoria sugere que o desempenho organizacional melhora após a sucessão, uma vez que esse é o objetivo quando se substitui o CEO. A segunda afirma que frequentes sucessões geram mudanças que pioram o desempenho organizacional, provocando outra sucessão, e resultando em uma espiral de deterioração, um círculo vicioso. A terceira propõe que, embora o líder não seja o responsável pelo fraco desempenho de seu time, sua demissão sinaliza ao ambiente externo que medidas estão sendo adotadas frente ao fraco desempenho.

Acerca do planejamento de sucessão, Carter (1986, citado por Rothwell, 2015) define o conceito como um meio de verificar quais são as posições gerenciais críticas, começando nos níveis mais baixos e se estendendo até a posição mais alta da hierarquia, cujos benefícios de tal abrangência dos demais níveis hierárquicos foram observados por Ferreira (2015), defendendo que, com o enfoque mais amplo, a atenção à preparação antecipada de indivíduos vistos como potenciais sucessores para determinadas posições (*talent pool*). Ohtsuki (2013) afirma que um sistema bem estruturado de planejamento e gestão de sucessão pode garantir a disponibilidade dos recursos humanos nas organizações.

Para Rothwell (2010, p. 51, citado por Veloso *et al.*, 2013), o processo de planejamento e gestão da sucessão auxilia na estabilização da permanência das pessoas nas organizações, e pode ser entendido como um esforço deliberado e sistemático feito pela organização para garantir a continuidade da liderança em posições-chave, para reter e desenvolver capital intelectual para o futuro e encorajar o desenvolvimento das pessoas, envolvendo esforços de continuidade, não somente das posições de liderança, mas também de posições-chave (sucessão não gerencial). O autor (2015) alerta, entretanto, que as organizações devem também se atentar a possíveis problemas e barreiras, sendo eles: falta de suporte, política corporativa, atitudes para

resolução rápida, baixa visibilidade, ritmo acelerado da mudança organizacional, muita burocracia e muitas reuniões.

Tais perspectivas são corroboradas por Fernandes (2013), argumentando que um programa de gestão de sucessão busca estabelecer regras para balizar o crescimento de profissionais de uma organização, tomando por base instrumentos em uso e oferecendo perspectivas alinhadas aos objetivos da organização, e o mapeamento e a preparação de profissionais com alto potencial que se sobressaem na prática das competências de liderança, no alcance de resultados e no alinhamento com os valores organizacionais, formando um banco de sucessores, de modo a garantir suprimento a posições-chave e excelência dos resultados de negócio da empresa. Esses aspectos aparecem também no trabalho de Al Hajri (2024) onde defende que o planejamento de sucessão deve ser abrangente e os indivíduos devem ser preparados para posições futuras, e não somente serem vistos como reposições. O autor também defende que alinhar os objetivos de colaboradores e gestores aos da organização auxilia no aumento da produtividade, do engajamento e do comprometimento das equipes.

Rothwell (2015) apresenta, portanto, 15 elementos críticos para a efetividade de um programa de gestão da sucessão, dos quais destacam-se:

1. Participação e suporte da alta liderança;
2. Planejamento de sucessão estendido para todos os níveis;
3. Abordagem sistemática;
4. Comparação da performance atual e potencial futuro;
5. Clareza das necessidades de reposição das posições de alto nível;
6. Obrigação de identificar e preparar sucessores;
7. Estabelecimento e condução de programas específicos de desenvolvimento;
8. Experiências de desenvolvimento que encorajem questionamento crítico;
9. Planejamento de sucessão que enfatize as qualidades necessárias para movimentar-se para o próximo cargo de alto nível;
10. Ênfase no *mentoring* formal.

Já Fernandes (2013) apresenta, com base em suas pesquisas, os objetivos de um programa de gestão da sucessão, destacando-se: (1) alimentar a organização com profissionais aptos a assumir posições-chave e novos desafios, garantindo a sustentabilidade da organização (FIEGENER *et al.*, 1996), (2) dar condições aos profissionais da organização de desenvolver seu potencial conciliando seus interesses de carreira com as necessidades de suprimento de

posições-chave (Fiegener *et al.*, 1996), (3) estimular a motivação e a retenção de profissionais com competências e potencial para a sucessão gerencial na empresa, através da participação em ações de desenvolvimento diferenciadas e de oportunidades de carreira, e (4) estabelecer critérios para a implementação e manutenção do banco de sucessores da empresa (Walker; Larocco, 2002).

O autor apresenta ainda diversas premissas que esses programas devem seguir, dentre elas destacam-se:

- Aproveitamento das competências e avaliações do modelo de competências como um dos insumos para a progressão na carreira;
- Utilização, na medida do possível, de instrumentos de gestão e avaliação de pessoas já em uso na organização (avaliações de potencial, sistemas de metas etc.) (Goodman; Hansen, 2005);
- Ao longo de seu desenvolvimento profissional, à medida que o profissional assume responsabilidades em novos processos (de forma pactuada com a empresa), convém desenvolver competências compatíveis com os desafios a serem assumidos, em nível de complexidade proporcional às novas atribuições (Herr, 2001);
- Entendimento de competências como entregas sustentadas por capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores), segmentadas por níveis de complexidade e eixos de carreira (Dutra, 2010);
- Competências dão sustentação a processos (para os processos "funcionarem" requerem profissionais com competências específicas);
- A progressão na carreira não deve ser "automática", no sentido de determinar a ascensão em função do atendimento de requisitos de formação, treinamento e tempo de trabalho; pelo contrário, a promoção deve levar em conta simultaneamente as capacidades do candidato (conhecimentos, habilidades, experiências) e as entregas e demandas na ocupação de destino (tomando por base as competências por nível de complexidade e eixo de carreira) (Dutra, 2010);
- A carreira considera as competências técnicas demandadas na função de destino, ou seja, as entregas demandadas no eixo e no nível de complexidade a que se destina o candidato, bem como as capacidades exigidas dessa função;
- O foco do processo de sucessão deve ser o desenvolvimento permanente, estabelecido a partir de atividades educacionais variadas que garantam à empresa uma reserva de profissionais preparados para ocupar suas posições-chave (o "banco de sucessores");

- Todos os profissionais da empresa devem ter oportunidade igual de participar do banco de sucessores e de suas atividades de desenvolvimento, desde que apresentem competência e desempenho superiores;
- A identificação de um profissional para compor o banco de sucessores não significa que ele esteja pronto, mas que apresenta condições, devendo manter seu desenvolvimento. Nesse sentido, o desenvolvimento dos profissionais será constantemente monitorado para confirmar o potencial identificado;
- A identificação e formação de sucessores devem pautar-se por objetividade, simplicidade e transparência, com a abertura completa dos dados para a equipe dirigente (parte-se do princípio de que a direção da organização deve monitorar e discutir a sucessão em posições estratégicas) e comitês de avaliação, propiciando-lhes subsídios para a tomada de decisões (Dutra, 2010).

Portanto, a gestão da sucessão, segundo Fernandes (2013), trata-se de um processo pautado na identificação e preparação de indivíduos, ainda que não prontos, que já estejam performando acima das expectativas para a posição atual e possuam o conjunto de competências necessárias para o próximo nível, sendo que tal ascensão não deve ser determinada em função do atendimento aos requisitos de formação, treinamento e tempo de trabalho, mas sim com base nas capacidades, entregas e demandas necessárias na posição de destino.

Autores como Ip e Jacobs (2006) apontaram que, apesar dos novos encaminhamentos dados ao tema, muitas das ações continuam sendo abordagens tradicionais, restritas à movimentação de profissionais para novas posições apenas como alternativa a uma situação episódica. Tal concepção do mapeamento sucessório como evento ritualístico, episódico, já era severamente criticada por Hall (1986), que condenava o enfoque na decisão a partir de critérios pessoais e subjetivos, representando um processo de reposição, e não de planejamento sucessório (Ferreira, 2015).

Mais recentemente, o tema tem apresentado grande importância em diversos setores (Al Hajri, 2024), e pesquisadores têm focado seus estudos em analisar o processo de forma genérica, examinando casos particulares de sucessos e fracassos, focando em perfis específicos de organizações (por exemplo, públicas e familiares), e situando a sucessão sob a perspectiva da gestão de mudança ou do desenvolvimento organizacional (Vukić, 2024).

É crucial, portanto, tendo em vista os crescentes desafios relacionados à complexidade do ambiente de negócios e às dificuldades em atrair, selecionar e desenvolver talentos, que as

organizações mantenham o planejamento e a gestão da sucessão mapeados como parte de suas estratégias, como confirmado por Dutra e Dutra (2016), ao defenderem que o mapa sucessório é um exercício estratégico para definir quais pessoas estão em condições de assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, verificar a capacidade da organização de desenvolver pessoas para assumir posições mais exigentes e para novos desafios, e apontar fragilidades em relação à ocupação de posições críticas para a sobrevivência e desenvolvimento da organização.

Para Dutra (2010), o mapa de sucessão é uma ferramenta comumente adotada pelas empresas que estruturaram seu processo sucessório. O autor alerta, entretanto, que esse é um documento vivo, dinâmico, que pode mudar a cada fórum à medida que as posições críticas e os respectivos requisitos são revisitados. Groves (2007) complementa, argumentando que o planejamento de sucessão deve ser um processo flexível e fluido, integrado ao desenvolvimento de líderes através da utilização das lideranças para criação de uma rede de mentores, identificando e codificando os colaboradores de alto potencial, desenvolvendo esses colaboradores e criando fóruns para expô-los a múltiplos *stakeholders*. Visão corroborada por Nogueira *et al.* (2021), ao apresentarem o planejamento de sucessão como o processo de identificação e preparação de profissionais para a liderança por meio de *mentoring*, *coaching* e de rotação de cargos (*job rotation*) para substituir membros-chave das organizações, reforçando o papel do líder no processo de preparação de sucessores.

Cantor (2005) acrescenta que se trata de um processo intensivo e abrangente que seja muito mais do que somente a preparação de uma lista de nomes para repor o CEO, e defende que o planejamento de sucessão deve iniciar com o plano estratégico e com a avaliação dos recursos necessários para implementá-lo, incluindo os recursos humanos, baseado em um modelo de competências. Para o autor, o planejamento de sucessão pode ser conectado ao sucesso da empresa quando aliado ao treinamento de liderança, e o treinamento aliado às competências necessárias para a realização do plano estratégico, reforçando o importante papel das ações de desenvolvimento no planejamento e gestão do processo sucessório.

Tal relação do planejamento de sucessão com o mapeamento correto de potenciais sucessores através de um modelo de competências alinhadas ao plano estratégico é reforçada por Fernandes (2013), ao argumentar que a base do processo de sucessão são os procedimentos de avaliação de pessoas da empresa, considerando avaliações de competências, potencial, valores e atitudes e resultados/metas. Ohtsuki (2013), entretanto, observou que a literatura sobre sucessão não aprofunda a discussão sobre a avaliação do desempenho e do potencial dos

indivíduos, e se, e como, são considerados no momento de identificar quando/quanto estão prontos para assumir atribuições de maior complexidade.

Por fim, Ferreira (2015) defende que a definição de potenciais candidatos à sucessão está sujeita à dinâmica de determinado contexto e ao estágio no qual se encontra a organização em relação à sua política de sucessão. O quadro 1 consolida o trabalho de Ferreira (2015), inspirado pela pesquisa de Groves (2007), apresentando a maneira pela qual os autores observaram que a sucessão se desenvolve nas organizações, e o horizonte temporal das teorias que suportaram tal argumento.

Estágios (Groves, 2007)	Características	Teorias suporte
Reposição	O processo sucessório concentra-se na reposição de pessoas para cargos estratégicos, como CEO e diretoria, priorizando o melhor candidato para vagas iminentes. É um processo episódico, comum em empresas familiares, com foco em aspectos sociopolíticos e financeiros.	Kesner; Dalton (1985); Beatty; Zajac (1987); Vancil (1987); Fredrickson; Hambrick; Baumrin (1988); Giambatista; Glenn Rowe; Riaz (2005).
Indicação de potenciais sucessores	O foco está na formação de líderes, incorporando aspectos gerenciais e de liderança, mas ainda com uma visão de curto prazo. Candidatos são avaliados periodicamente para posições específicas, em uma abordagem de análise anual.	Grusky (1963); Kesner (1989); Kesner; Dalton (1994); Kesner; Sebora (1994).
Instituição de ações com vistas ao planejamento sucessório	Esse estágio envolve o planejamento de recursos humanos, gestão de mudanças e conflitos, considerando as repercussões futuras das decisões. O objetivo é preparar candidatos para ocupar posições estratégicas em cenários futuros da organização.	Dyck <i>et al.</i> (2002); Mulcahy (2010); Ip; Jacobs (2006); Groves (2007); Rothwell (2010).

Quadro 1: Estágios do planejamento de sucessão para Groves (2007). Elaborado pelo autor, com base em Ferreira (2015).

Autores como Hall (1995), Charan, Drotter e Noel (2001) e Rothwell *et al.* (2005), ponderaram que a identificação de atuais candidatos aptos a assumir posições críticas na organização não atenderia à realidade das organizações. Portanto defenderam que a identificação de potenciais sucessores deve levar em conta não as necessidades atuais, mas sim o cenário e o contexto organizacional futuros. Para os autores, contudo, para que isso seja possível, a estratégia e as ações da empresa devem garantir não só a identificação desses potenciais sucessores – através da elaboração de um mapa sucessório ou da implementação de ações de desenvolvimento de sucessores –, mas também o alinhamento dessas iniciativas com

o planejamento estratégico da organização, obtendo-se, assim, um processo integrado que garantiria a efetividade do planejamento estratégico de RH (Ferreira, 2015).

Finalmente, conforme exposto, as ações de desenvolvimento desempenham um importante papel na conexão das etapas do processo sucessório às necessidades futuras da organização e aos demais processos de gestão de pessoas, servindo de base para equipes e gestores mais bem preparados e aptos a assumirem as novas demandas e posições de maior complexidade. Portanto, torna-se essencial compreender como ocorre a identificação da necessidade de tais ações com base nas etapas do processo sucessório, apresentado a seguir,

2.2.1 Processo sucessório segundo Dutra

Referência no tema sucessão no Brasil, Dutra (2010) comenta que as empresas que estruturam seu processo sucessório, na maior parte dos casos, o fazem através de tentativa-erro-ajuste, com respeito grande à cultura organizacional, o que é extremamente importante, pois é fundamental a escolha de uma abordagem que seja de fácil assimilação pela empresa. Tal perspectiva é complementada por Crossan, Maurer e White (2011) e Rowe *et al.* (2005), que defenderam que as iniciativas de planejamento sucessório devem constituir um processo recorrente e planejado, na busca pela institucionalização das melhores práticas. Para isso, são imprescindíveis (1) o reconhecimento da necessidade, ainda que muitas vezes seja inconsciente, (2) a observação de ações e discursos alinhados para si e para os outros, e (3) a integração de uma visão comum e compartilhada entre as pessoas, obtendo-se, assim, um processo sucessório comum à organização (Ferreira, 2015).

Ferreira complementa que tal dinâmica implica um processo organizacional de aprendizagem e institucionalização. Perspectiva reforçada por Rothwell (2015) ao afirmar que o planejamento e gestão da sucessão deveria ser ferramenta fundamental também para a aprendizagem organizacional, pois deveria garantir que as lições da experiência da organização – às vezes chamadas de memória institucional, segundo o autor – sejam preservadas e combinadas com a reflexão sobre essa experiência para atingir a melhoria contínua. Assim, para o autor, trata-se de uma maneira de garantir que a liderança e o talento intelectual sejam cultivados continuamente, para gerenciar os importantes ativos de conhecimento, e para encorajar a continuidade dos relacionamentos sociais, críticos para a continuidade e para o sucesso do negócio.

Dutra (2010) comenta ainda que poucas empresas buscaram experiências semelhantes para elaborar seus processos, o que poderia tê-las evitado alguns erros e reduzido o caminho de

implementação, e que um aspecto que todas as empresas que implementaram seus processos sucessórios de maneira bem-sucedida possuíam foi o fato de o núcleo de poder da organização estar profundamente comprometido com o processo e o trabalho ter começado de cima para baixo, com os ajustes tendo sido efetuados a cada novo ciclo, gerando um aprimoramento contínuo. Dutra também reforça que a ausência de correta estruturação do processo sucessório faz com que se coloque em posição gerencial alguém que se destaca na posição técnica ou funcional, gerando o risco de se perder um excelente profissional e de se obter um péssimo gestor, o que pode acarretar a necessidade de demitir a pessoa.

Para o autor, a construção do mapa estratégico deve ser um ritual exercitado periodicamente, e em intervalo não superior a um ano, onde são repassadas as pessoas capazes e em condições de serem preparadas para as posições críticas da empresa. Propõe ainda que o ritual seja composto por etapas – apresentadas na figura 1 – e que podem variar em função da cultura e do desenho organizacional. Dutra apresenta as etapas típicas desse processo:

1. Avaliação de todas as pessoas consideradas aptas ou em condições para ocupar posições críticas dentro da empresa. A indicação dessas pessoas pode ser feita em reuniões gerenciais, pelos gestores individualmente ou através de sistemas institucionalizados de avaliação;
2. Indicação inicial de pessoas cogitadas para o processo sucessório a partir dos resultados da etapa 1 de avaliação ou de reuniões gerenciais, baseado em critérios específicos e pré-definidos;
3. Reunião dos comitês de sucessão, do qual participam os gestores que avaliarão pessoas capazes de assumir posições equivalentes às suas na organização e superiores hierárquicos desses gestores. O ritual estabelecido nesses comitês é uma discussão prévia dos critérios utilizados para avaliar as pessoas indicadas para sucessão, os quais se destacam:
 - a. Nível de desenvolvimento da pessoa;
 - b. Consistência da performance ao longo do tempo;
 - c. Comportamento adequado;
 - d. Potencial para assumir novos desafios;
 - e. Aspectos pessoais (disponibilidade para mobilidade geográfica, conhecimentos específicos etc.);
 - f. Nível de prontidão para assumir posição de maior complexidade.

4. Validação do mapa sucessório sempre efetuada ao menos um nível acima dos gestores que participaram do comitê;
5. Mapa sucessório como instrumento indicativo para efetivação da sucessão, servindo como exercício para estabelecer a ação sobre as pessoas, prepará-las para sucessão e construir uma visão das fragilidades da organização em relação a pessoas internas capazes de dar continuidade a programas, estratégias e negócios;
6. Indicação de ações de desenvolvimento para cada um dos sucessores escolhidos. É importante que haja sistematização dessas informações e fique a cargo do gestor imediato da pessoa o suporte para a realização do programa de desenvolvimento.

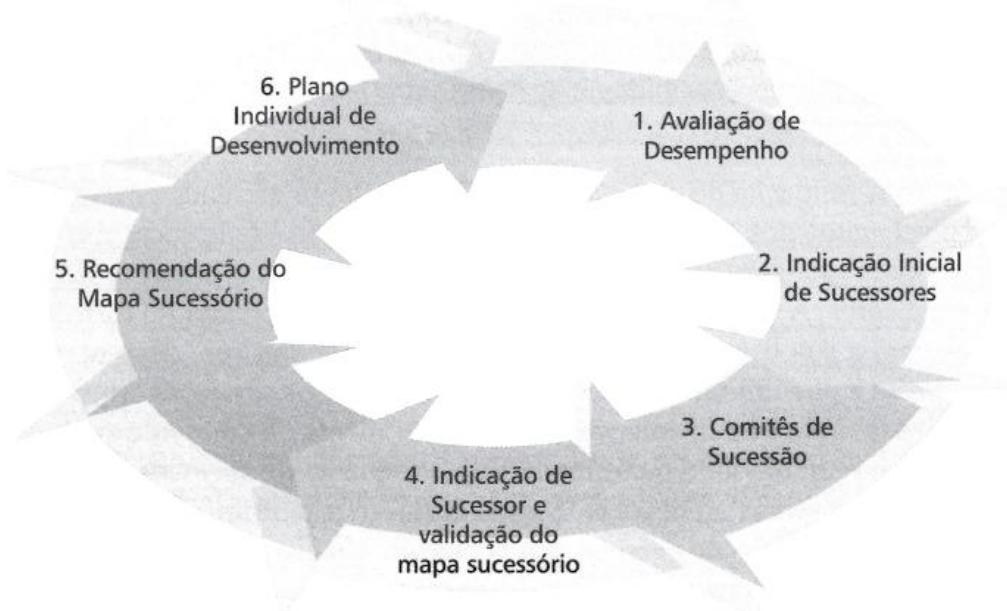


Figura 1: Etapas para construção do mapa sucessório. Retirado de Dutra (2010)

Dutra (2010) afirma que, ao lado do mapa sucessório, é fundamental o contínuo estímulo, suporte e monitoramento do desenvolvimento das pessoas. Segundo o autor, o foco do desenvolvimento não é o aumento da eficiência das pessoas em suas posições, mas sim a preparação delas para posições de maior complexidade. O autor afirma ainda que é importante que esse processo seja claro e transparente a fim de construir cumplicidade entre o indivíduo e a organização no processo de desenvolvimento.

Em contrapartida, Ferreira (2015) apresenta a perspectiva de Dyck *et al.* (2002), argumentando que a elaboração do mapa sucessório geraria melhores resultados se integrada a um processo ampliado que assegure a realização de etapas subsequentes. Tal processo,

denominado pelos autores de processo de sucessão, envolveria: (1) desenvolvimento de habilidades e estilos de gestão, (2) alocação de tempo para a realização da sucessão como forma de passagem de bastão, (3) garantia de qualidade da comunicação referente à transição, e (4) compartilhamento da nova visão do sucedido com a do sucessor.

Dutra (2010) e Dutra e Dutra (2016) complementam ainda que na etapa das reuniões do comitê de sucessão – exemplificado na figura 2 – os avaliadores discutirão a inclusão de pessoas não consideradas anteriormente e a exclusão de pessoas que haviam sido consideradas e possuem situações específicas que as impedem de continuar no processo. Os autores pontuam que a maior parte das organizações brasileiras evitam esta etapa devido às dificuldades inerentes a reunir líderes para avaliar pessoas e tomar decisões e ao fato de que esse processo passa a ocorrer efetivamente quando há o amadurecimento da gestão de pessoas.

Após essas ações preliminares, as pessoas são avaliadas uma a uma e o resultado do trabalho do comitê deve ser:

1. Indicação de pessoas para o processo sucessório;
2. Avaliação de cada possível sucessor quanto ao seu nível de preparo para assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade;
3. Indicação de uma ordem de prioridade das posições a serem ocupadas pelos sucessores escolhidos;
4. Recomendação de ações de desenvolvimento e acompanhamento para cada um dos sucessores escolhidos;
5. Estabelecimento de indicadores de sucesso no desenvolvimento de cada um dos sucessores escolhidos;
6. Avaliação de aspectos que possam vir a restringir o desenvolvimento dos sucessores escolhidos e as ações para minimizar ou eliminar esses aspectos

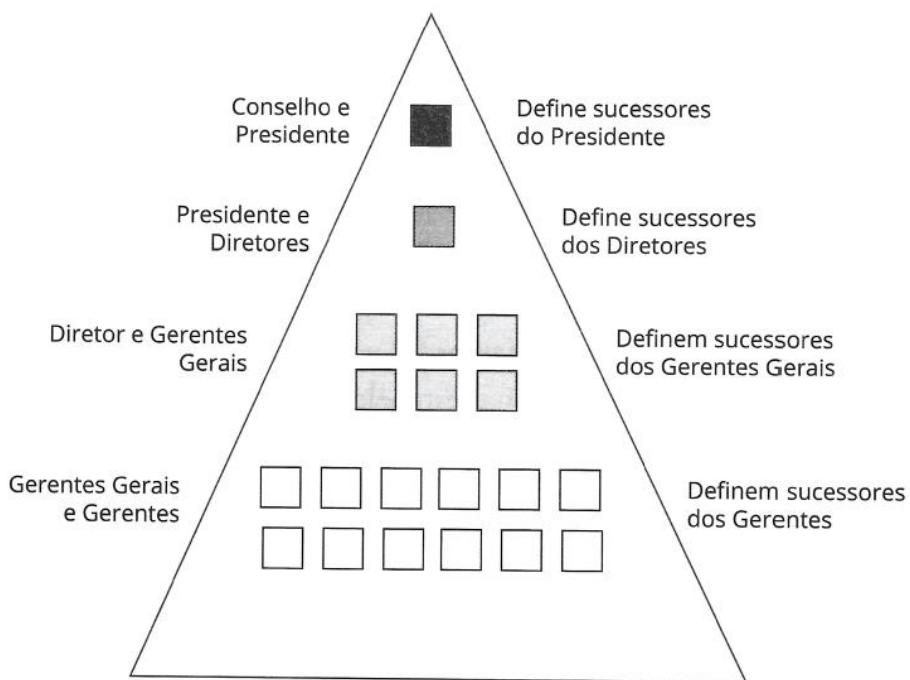


Figura 2: Exemplo de formação do comitê de sucessão. Retirado de Dutra; Dutra (2016)

Para Dutra e Dutra (2016), a elaboração do mapa sucessório e a construção dos planos de desenvolvimento dos indicados para ocupar futuras posições de maior complexidade demanda um constante monitoramento do desenvolvimento dos profissionais e gestores da organização. Na maior parte das empresas pesquisadas pelos autores, esse monitoramento ocorre a partir dos processos estruturados de avaliação de pessoas. Dutra (2010) aponta que o mapa sucessório, para cada posição-chave da organização pode conter (1) pessoas aptas ou em condições de serem preparadas, (2) situação da posição e (3) projeção de demanda por posições em casos de expansão da empresa.

O autor também afirma que as discussões para a construção do mapa sucessório são insumo importante para a construção de um plano de desenvolvimento individual, o qual será sempre de responsabilidade do gestor imediato, que poderá ou não contar com o apoio de áreas internas ou especialistas externos. A criação de indicadores de sucesso dentro do mapa sucessório que se conectem com os planos de desenvolvimento individual são importantes e permitem seu monitoramento de forma coletiva, o que auxilia no processo de acompanhamento, garantindo que os gestores o coloquem em suas agendas.

Dutra e Dutra (2016) afirmam que a avaliação de pessoas de forma estruturada tem sido considerada como essencial para uma gestão de pessoas alinhada com as exigências de um ambiente mais competitivo, onde há uma percepção mais clara da importância das pessoas nos

resultados e na produtividade da organização, pois é relevante em dois aspectos: (1) oferece bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas, como movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégias de retenção, sendo, portanto, o elemento dinâmico na gestão de pessoas, já que, a partir dela, são originadas as demais ações; e (2) representa um dos poucos rituais dentro de gestão de pessoas, sendo importante revisar, a cada ciclo, critérios e processos utilizados.

Os autores apontam que para que o processo de avaliação de pessoas ganhe legitimidade e seja coerente e consistente, ações gerenciais devem seguir a realização desse processo, criando entre si sinergia e gerando a percepção de coerência e justiça. Os autores dividem as ações gerenciais de acordo com sua finalidade, sendo elas: (1) processo sucessório, (2) retenção, (3) remuneração, carreira e desenvolvimento e (4) movimentação.

Em relação às práticas formais de desenvolvimento de pessoas, Dutra (2010) afirma que as empresas têm assumido a abordagem de treinar todos, e não somente quem está no mapa sucessório, o que tem se mostrado efetivo, uma vez que se está treinando pessoas que não estão no mapa sucessório hoje, mas podem estar no futuro. O autor, contudo, observa que, apesar de ser aparentemente lógico pensar que as lideranças devem desafiar e treinar todos os membros da equipe, pesquisas sobre liderança no Brasil (Dutra; Fleury; Ruas, 2008) mostraram que a maior parte dessas lideranças se apoia em uma ou duas pessoas da equipe, estimulando o desenvolvimento somente dessas pessoas e marginalizando as demais do processo de desenvolvimento.

Dutra (2010) afirma também que o processo sucessório se tornou crítico, tendo em vista que as empresas não podem colocar o negócio ou a estratégia em risco por falta de pessoas preparadas para assumir posições críticas na liderança ou na área técnica. Para o autor, o tema é complexo, já que envolve expectativas das pessoas em relação ao desenvolvimento de carreira, e as organizações precisam lidar com o processo de maneira aberta e transparente, mas, ao mesmo tempo, sem gerar falsas esperanças e ressentimentos. O fato é, contudo, que a maior parte delas administra a questão de forma intuitiva e a portas fechadas.

Com base nos importantes trabalhos dos autores destacados é possível identificar distintas abordagens em relação às percepções e processos do planejamento e gestão da sucessão nas empresas, apesar do reconhecimento à importância de tais ações. Por outro lado, também foi possível compreender que essas abordagens observadas na academia e na prática organizacional variam de acordo com diferentes fatores, apresentando certa similaridade entre conjuntos de organizações, os quais procura-se aprofundar a seguir.

2.2.2 Nível de maturidade de sucessão

As empresas possuem diversas alternativas para definição, comunicação e avaliação das competências e mapeamento e gestão de carreiras, muitas delas já em utilização, e tratar a sucessão como um processo possibilita que o foco seja no desenvolvimento permanente, estabelecido com base em ações de desenvolvimento variadas que assegurem à empresa uma reserva de profissionais preparados para ocupar posições-chave, ou seja, um “banco de sucessores” (Fernandes, 2013). Para Ohtsuki (2013), as mudanças ocorridas ao longo dos anos estimularam as organizações a aperfeiçoarem a abordagem adotada no planejamento sucessório. Em abordagem semelhante à de Ferreira (2015), para a autora, o momento no qual cada empresa se encontra em termos de estruturação desse processo, contudo, pode ser dividido em três estágios.

No primeiro estágio (Planejamento de reposição), o planejamento sucessório é estruturado como um plano de reposição, onde os executivos sêniores identificam, dentre seus reportes diretos e indiretos, *backups* para suas próprias posições, sem que sejam consideradas as necessidades dos negócios ou de desenvolvimento dos indivíduos. Um *backup* pode ser algum integrante da área, um par ou o próprio gestor imediato do profissional, que acumula as funções enquanto o sucessor não está preparado ou ainda não foi identificado (Fernandes, 2013). Trata-se de uma abordagem que assume como premissas a baixa competitividade do ambiente de negócios e a estabilidade da estrutura organizacional e dos processos internos.

Ohtsuki (2013) argumenta que a abordagem centrada na reposição sofre uma série de críticas. Primeiramente porque produz um plano rígido e anacrônico, que se torna obsoleto rapidamente diante de mudanças organizacionais e de requisitos das posições (Dutra, 1996; Leibman; Bruer; Maki, 1996; Metz, 1998; Rothwell, 2010). Além disso, outra crítica a essa abordagem é a falta de transparência do processo, sendo que os critérios de escolha dos *backups* são determinados pelos próprios ocupantes das posições e acabam por privilegiar aspectos subjetivos como traços de personalidade ou características dos indivíduos (Metz, 1998), incorrendo no risco de a escolha desses *backups* ser feita à imagem e semelhança dos atuais ocupantes das posições (Hall, 1986; Leibman; Bruer; Maki, 1996), reforçando a perspectiva do “escolhido” de Groves (2007), e dificultando a inclusão de minorias e as iniciativas de mudanças. Além do fato de que essa abordagem pode favorecer a manutenção da estrutura de poder, servindo a interesses pessoais em detrimento das necessidades organizacionais.

Hall (1986, citado por Ohtsuki, 2013) afirma que o planejamento de reposição evolui para o planejamento sucessório quando as organizações passam a abranger outros níveis

hierárquicos de liderança além das posições executivas sêniores, e a focar na avaliação e no desenvolvimento de pessoas, atingindo o segundo estágio. Ferreira (2015) define esse estágio essencialmente (1) pela clara transição da visão de reposição eventual para a introdução de algum planejamento anterior aos eventos sucessórios e (2) pela adoção de procedimentos que incluem, entre outros, a decisão em comitê, apresentado também por Dutra (2010). Dutra, contudo, verificou, tanto em empresas nacionais quanto internacionais, que as organizações, de forma natural, caminharam para a divisão da sucessão em duas partes, como se fossem dois processos separados dialogando continuamente. Um deles trata do mapa sucessório e o outro trata do desenvolvimento das pessoas capazes de assumir posições de maior nível de complexidade.

Já Groves (2007) defende que as empresas reconhecidas pelas melhores práticas em gestão de pessoas estabelecem processos flexíveis e fluidos de planejamento sucessório e integram o desenvolvimento de liderança ao processo sucessório, adotando práticas como: desenvolver gerentes para atuar como mentores; identificar e codificar colaboradores com alto potencial de liderança; trabalhar altos potenciais por meio de projetos e *workshops* facilitados por gerentes e criar fóruns para expor altos potenciais para múltiplos *stakeholders* e estabelecer uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento. Além disso, as ações de desenvolvimento são calcadas não apenas em atividades formais de sala de aula, mas principalmente na exposição do profissional a diferentes trabalhos e chefes visando ampliar a experiência dos líderes em desenvolvimento. Dentre as técnicas utilizadas estão *job rotation*, projetos especiais ou *action learning* (Conger; Fulmer, 2003).

Ohtsuki (2013) comenta que a avaliação de desenvolvimento nessa fase é feita com base no conceito de cargos, na descrição das atividades e nas tarefas relativas às posições, sendo que as necessidades de desenvolvimento e as ações para atender às necessidades são igualmente orientadas pelo mesmo conceito, ou seja, as pessoas são desenvolvidas para atuar em uma posição específica, enfatizando os aspectos técnicos do trabalho (Leibman; Bruer; Maki, 1996; Metz, 1998). A autora complementa ao afirmar que a avaliação de pessoas é o coração e o desenvolvimento é a espinha dorsal deste estágio, pois, além de tornar a escolha dos candidatos mais objetiva e transparente, permite conhecer as necessidades de desenvolvimento dos indivíduos, propor ações que possam atender essas necessidades e integrar processos de planejamento sucessório e do desenvolvimento de liderança. Tal perspectiva é corroborada por Groves (2007), com a proposta de integração do desenvolvimento de pessoas com a sucessão, porém o autor reconhece a ausência de alinhamento entre estratégia e sucessão como uma

incoerência a ser corrigida em seu modelo, razão pela qual propõe um modelo que parte de um conjunto de ações prévias à seleção de talentos.

Para Ferreira (2015), enquanto a fase de planejamento de reposição estava centrada na discussão de questões políticas e de atribuição da responsabilidade por maus resultados àqueles em posições inferiores em clara ação de escolha de um bode expiatório, essa fase introduz a análise de potencial para futuras posições, vacantes ou não. Ainda assim, segundo ele, conservase, em essência, a sucessão como evento episódico, pois negligencia-se a necessidade de um plano de ações incorporado e consequente ao processo de análise de desempenho, e o mapeamento continua sendo eventual, restrito à indicação de quem seria o candidato atual para o contexto presente e dissociado do planejamento estratégico da organização, comprometendo a estratégia de RH para formação e preparação de futuros sucessores.

Contudo, a evolução do estágio I para o estágio II, tornando-se o fluxo sucessório um processo gradativamente mais contínuo e dinâmico, como proposto por Rothwell *et al.* (2005) e Rothwell (2010), apresenta um desafio que poucas empresas têm se mostrado vitoriosas. Percebe-se ainda a resistência das organizações em assumir compromissos quanto a posições e funções de seus potenciais sucessores, uma vez que posições serão criadas, transformadas ou extintas (Ferreira, 2015). O autor apresenta, portanto, com base em Dyck *et al.* (2002), Dutra (2010a) e Rothwell (2010), a figura 3, representando como se dá o processo sucessório no estágio II, demonstrando a integração com as práticas formais de desenvolvimento de pessoas, e reforçando as perspectivas de Dutra (2010), Rothwell (2015) e outros autores em relação às práticas efetivas que devem ser implementadas para garantir que a sucessão não se resuma a eventos episódicos, mas sim exista como processo contínuo, com esforços diários para a construção de talentos, incluindo a participação do gestor direto com a utilização de ferramentas como *coaching*, *feedback*, entre outras, auxiliando os indivíduos a atingirem seu potencial.

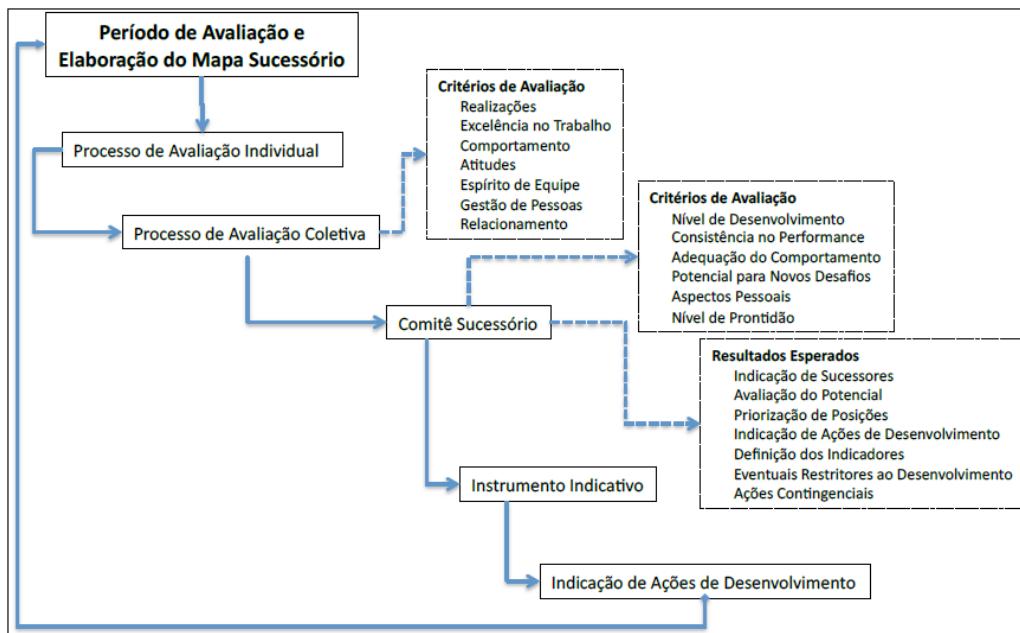


Figura 3: Processo sucessório no estágio II. Retirado de Ferreira (2015)

Apesar das ações focadas no desenvolvimento, porém, neste estágio o candidato à sucessão é preparado para desempenhar no futuro as mesmas tarefas e atividades realizadas pelo ocupante atual da posição, o que pode não atender às futuras demandas do negócio e obrigar a organização a buscar um candidato externo quando o evento sucessório ocorrer, incorrendo no risco de obsolescência do plano de sucessão, assim como há na fase anterior, devido ao fato de que este continua sendo baseado na premissa de estabilidade do ambiente de negócios e do contexto interno (Ohtsuki, 2013).

No último estágio (Planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio), o planejamento sucessório é abordado como um sistema de gestão da sucessão integrado aos objetivos estratégicos do negócio (Hall, 1986), sendo tratado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos, que leve em conta as necessidades estratégicas do negócio e, ao mesmo tempo, integre práticas de gestão de pessoas, formando um sistema de gestão sucessória ao invés de apenas gerar um plano como é o caso das abordagens anteriores, uma vez que diferentes contextos estratégicos requerem dos gestores diferentes habilidades, conhecimentos e valores (Ohtsuki, 2013).

Tal perspectiva é apresentada pela autora ao citar os trabalhos de Hall (1995), Charan, Drotter e Noel (2001) e Rothwell *et al.* (2005), onde afirmam que a identificação de atuais candidatos potenciais para ocupar posições críticas como futuros gestores e líderes não atenderia à realidade atual das organizações, uma vez que o correto seria levar em consideração

o contingente de profissionais preparados para o cenário e o contexto organizacional futuro (Ferreira, 2015).

Segundo o autor, para definir o processo de planejamento de sucessão no estágio III são necessárias ações planejadas que visem ao desenvolvimento de competências de potenciais sucessores a posições de nível superior de complexidade e ao respectivo acompanhamento desses profissionais durante a transição. Nesse nível de maturidade, a abrangência do processo sucessório é determinada pela criticidade das posições, sendo que são consideradas posições críticas não apenas aquelas ocupadas por executivos sêniores, mas todas as posições de gestão ou técnicas que, se mantidas vagas, poderiam inviabilizar a realização da estratégia do negócio (Rothwell, 2010).

Identificam-se também os requisitos atuais e futuros dessas posições, definidos em termos de competências críticas para a consecução dos objetivos estratégicos do negócio (Guinn, 2000; Leibman; Bruer; Maki, 1996; Metz, 1998). Esses requisitos substituem o foco anteriormente dado ao cargo e são a espinha dorsal do processo, pois servem de parâmetro para a avaliação e o desenvolvimento dos indivíduos e se baseiam nas necessidades atuais e futuras do negócio (Ohtsuki, 2013). Portanto, como afirma a autora, diferentemente do que ocorre na abordagem de reposição, neste estágio os candidatos à sucessão se tornam um recurso organizacional, deixando de pertencer a uma unidade ou departamento. Groves (2007) reforça ao enfatizar que um marco importante dos planejamentos de sucessão exemplares é um foco em ações orientadas ao desenvolvimento, desenhadas para evoluir competências de liderança alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (Rothwell, 2002; Kesler, 2002; Charan, 2005).

Nessa abordagem de alinhamento com o negócio, tanto a definição dos requisitos das posições quanto a avaliação das pessoas são elementos críticos que tornam o planejamento sucessório mais que um processo, um sistema de gestão sucessória, pois conectam planejamento, desenvolvimento e escolha do sucessor (Ohtsuki, 2013), conforme ilustrado na figura 4. Para a autora, os requisitos das posições contempladas no planejamento sucessório são elementos críticos do sistema uma vez que servem como critérios para: (1) avaliar e identificar pessoas de alto potencial e desempenho; (2) levantar suas respectivas necessidades de desenvolvimento, possibilitando melhor direcionar os investimentos para tal finalidade; e (3) propor as ações de desenvolvimento e identificar pessoas que comporão o *pool* de talentos da organização.

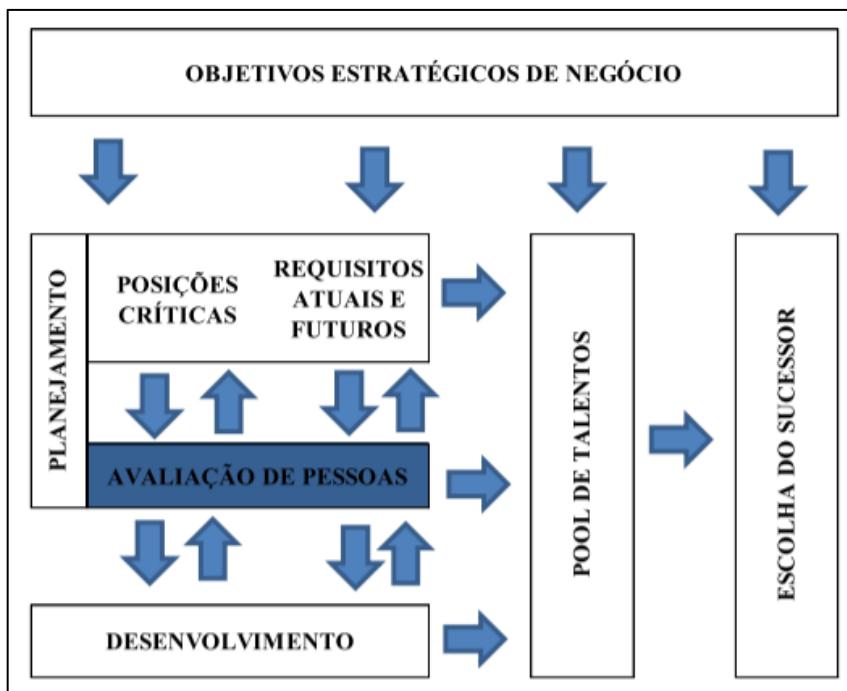


Figura 4: Planejamento de sucessão no estágio III. Retirado de Ohtsuki (2013)

Groves (2007) afirma que as organizações deveriam planejar a sucessão cientes de suas ações e do fato de que há uma diferença entre reposição e sucessão. Em relação à reposição, há o mapeamento ou indicação de candidatos que assumem posições sem o devido planejamento de desenvolvimento com foco em uma sequência de posições futuras, vistos apenas como potenciais para a posição a ser imediatamente ocupada, tendo em conta seus conhecimentos e experiência atuais na atividade a que estão associadas no momento.

Em contrapartida, a sucessão ocorre, essencialmente, quando há a combinação do planejamento sucessório com o plano de desenvolvimento do candidato (Conger; Fulmer, 2003; Collins; Holton, 2004), dadas as circunstâncias às quais a organização está exposta no presente e estará no futuro, buscando focar nas posições que o profissional poderá ocupar nos médio e longo prazos (Ferreira, 2015). Para o autor, as organizações que desenvolvem ações exclusivamente de desenvolvimento para as funções atuais (curto prazo) estariam atuando com processos de reposição (Groves, 2007), enquanto Rothwell *et al.* (2005) sugerem procedimentos de avaliação de potencial (*assessment*) e treinamento, de modo a preparar antecipadamente os potenciais candidatos no domínio das competências necessárias às atividades futuras exigidas para posições potenciais a serem ocupadas (médio e longo prazos).

Estruturação do processo sucessório	Reposição	Ênfase no desenvolvimento	Ênfase nas necessidades estratégicas
Premissa	Estabilidade	Estabilidade	Mudança
Objetivo	Identificar <i>backups</i>	Desenvolver indivíduos para posições específicas	Desenvolver <i>pool</i> de talentos
Posições consideradas	Posições executivas sêniores	Todas as posições de liderança	Posições críticas
Critérios de escolha dos candidatos	Informais e subjetivos	Descrição de cargo	Competências estratégicas
Desenvolvimento	Não há preocupação	Para o cargo	Para agregar valor para o negócio
Processo	Rígido e pontual	Rígido e pontual	Flexível e dinâmico
Comunicação	Confidencial	Controlada	Ampla

Quadro 2: Comparativo entre os estágios/abordagens. Adaptado de Ohtsuki (2013).

Os estágios I, II e III, apresentados por Ohtsuki (2013) com base em suas pesquisas, e posteriormente utilizados por Dutra (2020) como referência ao nível de maturidade do processo sucessório de uma organização são resumidos no quadro 2. Como apresentado, na abordagem de reposição (estágio I), há a premissa de estabilidade do ambiente externo e interno, resultando em um processo rígido e pontual, a comunicação é mais restrita e o objetivo é o de estabelecer *backups* para as posições formais de liderança, não havendo preocupação com o desenvolvimento das pessoas. No segundo estágio, relativo à abordagem com foco no desenvolvimento, o objetivo passa a ser desenvolver os candidatos para o cargo, o processo torna-se mais abrangente, pois levam-se em conta outras posições de liderança além daquelas ocupadas por executivos sêniores. Nessa fase, a determinação dos critérios de escolha ocorre a partir do conceito de cargo, tornando a comunicação mais aberta em relação à abordagem anterior.

Já no estágio III, abordagem focada no alinhamento com a estratégia, a premissa de mudança reflete-se em um processo mais flexível e dinâmico, cujo objetivo é desenvolver um *pool* de talentos que disponham de competências críticas para o sucesso do negócio e não apenas desenvolver indivíduos para desempenhar funções ou cargos específicos, que podem deixar de existir ou demandar requisitos distintos no futuro. Nessa fase, a escolha dos candidatos é feita com base em critérios objetivos alinhados às necessidades estratégicas, as quais podem ser comunicadas e servir de base para o desenvolvimento e de estímulo para o autodesenvolvimento das pessoas. Tais estágios estabelecidos por Hall (1986, citado por Ohtsuki, 2013) e utilizados pela autora, também são apresentados por Dutra (2021), Ardigó *et al.* (2022), e Dutra (2020),

onde a autora estabelece tais estágios como níveis em uma escala de maturidade do processo sucessório, representando a evolução das empresas na jornada de implementação das ações relativas ao planejamento de sucessão, iniciando com foco reativo e assumindo posturas mais proativas em relação ao mapeamento, identificação e desenvolvimento de potenciais sucessores em diversos níveis hierárquicos.

A escala estabelecida por Dutra (2020) foi utilizada no presente trabalho para identificar o nível de maturidade de sucessão das empresas pesquisadas, e para o questionário (apêndice A), com base no quadro 2, foram elaboradas três assertivas de modo a facilitar ao respondente a identificação do nível de maturidade no qual a empresa está inserida, apresentadas no quadro 3.

Maturidade de sucessão	Assertiva
Nível 1	A empresa identifica <i>backups</i> (repositórios) para posições executivas sêniores em um ambiente relativamente estável. A sucessão é pontual, baseada em critérios informais, sem foco no desenvolvimento de lideranças. As decisões são confidenciais, visando garantir substitutos para líderes quando necessário.
Nível 2	A empresa desenvolve líderes para posições específicas, com base em descrições de cargos e critérios claros. O processo é estruturado, mas rígido e controlado, com foco em preparar candidatos para funções definidas e comunicação limitada.
Nível 3	A empresa alinha o processo sucessório às necessidades estratégicas, desenvolvendo um banco de talentos com competências críticas. O processo é flexível, com critérios objetivos e comunicação ampla, visando preparar talentos para desafios futuros e agregar valor ao negócio.

Quadro 3: Identificação do nível de maturidade de sucessão. Elaborado pelo autor.

Cada nível de maturidade de sucessão, com base em suas próprias características, define e estimula a presença ou ausência de ações de desenvolvimento de potenciais sucessores e demais profissionais, estejam eles na camada intermediária de gestão ou não. Portanto, para suportar a compreensão da importância das práticas formais de desenvolvimento de pessoas nas ações prévias e originadas das etapas do processo sucessório, bem como a representação das interconexões entre o planejamento de sucessão, o desenvolvimento de potenciais sucessores e as demais práticas de desenvolvimento de pessoas, mostra-se importante aprofundar o tema.

2.3 Gestão de talentos e desenvolvimento de sucessores

A partir dos anos de 1990, segundo Silva *et al.* (2018), os recursos, de forma geral, se tornaram mais escassos, e nessa época as culturas organizacionais e sociais mudaram o suficiente para que as pessoas não tivessem ou, em muitos casos, não quisessem ter expectativas

profissionais de longo prazo em uma única organização. Os autores, ao citarem Hall (1996), reforçam maior enfoque no aprendizado e não no talento, o que remeteram à necessidade latente de gerenciar talentos, uma vez que se passou a considerar que é possível aprender continuamente e desenvolver novas capacidades que impulsionam a carreira, em oposição à visão anterior que reforçava que as pessoas nascem com talentos e vocações que guiam suas carreiras. Portanto, segundo os autores, o investimento das organizações no desenvolvimento de talentos é essencial para tal aprendizado.

Na virada do século, como comenta Ferreira (2015), na tentativa de ampliar a discussão e atender à demanda das organizações, Boudreau e Ramstad (2005a) propuseram o que chamaram de um novo paradigma de planejamento estratégico de recursos humanos: a gestão de talentos, passando a ampliar o enfoque incorporando também profissionais com reconhecido potencial para ocupação de posições de maior complexidade, estabelecendo um *talent pool*, que segundo Ferreira, constitui o que passou a ser considerado como mapa sucessório em algumas publicações (Rothwell *et al.*, 2005; Dutra, 2010b; Rothwell, 2010; Dutra; Veloso, 2013). Rothwell (2015) enfatiza que não é suficiente identificar e mapear; também é necessário adotar uma gestão específica para os talentos da organização (*talent management*).

Cappelli e Keller (2014) comentam sobre a dificuldade de os estudos acerca da gestão de talentos definirem os conceitos, argumentando que a maioria dos estudos sempre começam falando das barreiras conceituais, como falta de clareza da definição, escopo e objetivos da gestão de talentos (Lewis; Heckman, 2006) e definição dos termos, aspectos teóricos e práticos (Collings *et al.*, 2009). Até mesmo autores como Gallardo-Gallardo *et al.* (2013) afirmaram, como crítica à falta de definições em relação ao tema, que a gestão de talentos aparentemente pode significar o que o líder ou o autor quiserem.

O autor também argumenta que uma definição de gestão de talentos que, ao mesmo tempo, é consistente com as abordagens tradicionais e captura os trabalhos acadêmicos é compreendê-la como o processo através do qual as organizações antecipam e atendem suas necessidades de talentos para posições estratégicas. Já Silva *et al.* (2013) a definem como um termo recente que surgiu da prática e cobre uma variedade de ações que buscam ter a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo. Tais ações incluem planejamento da força de trabalho (*workforce planning*), planejamento de sucessão (*succession planning*), desenvolvimento de pessoas (*employee development*) e gestão de carreira (*career management*) (CAPPPELLI; Keller, 2014), envolvendo a identificação, a movimentação e a retenção de pessoas, de modo que a organização de sistemas de gestão de carreira e do processo sucessório são essenciais para

tal prática. Mais recentemente, Jooss, McDonnell e Skuza (2024) definem a gestão de talentos como atração, identificação, desenvolvimento, retenção e desenvolvimento de profissionais de alta performance e/ou de alto potencial para preencher posições críticas na organização.

Silva *et al.* (2013) afirmaram que a gestão do processo sucessório pode ser consideradas um caminho para a gestão estratégica de talentos, oferecendo suporte necessário, com práticas que permitam a conciliação entre os interesses das organizações e dos colaboradores considerados talentos, representando um processo organizacional capaz de facilitar a gestão das competências atuais e futuras, necessária à estratégia organizacional (Queiroz; Leite, 2010; Collings; Mellahi, 2009).

Ardigo *et al.* (2022) complementam que identificar pessoas para cargos de maior complexidade não é tarefa simples. Segundo esses autores, o ideal é que se criem condições para preparar essas pessoas não apenas para serem melhores líderes, mas para que as organizações possam ter pessoas que estejam se preparando para ocupar cargos de gestão, o que pode ser feito por meio do desenvolvimento de líderes juntamente com o mapa sucessório, instigando as organizações a olharem para seus talentos a longo prazo. Portanto, conclui-se que o processo sucessório se estrutura por meio de ações de desenvolvimento que requerem planejamento (Medeiros *et al.*, 2019).

Ainda segundo Ardigo *et al.* (2022), para identificar talentos que possam preencher posições estratégicas em uma organização é preciso estabelecer um programa de desenvolvimento que favoreça o fornecimento adequado de candidatos (Conger; Fulmer, 2003). Como apontam os autores, a interface entre programas de sucessão e desenvolvimento de lideranças é explorada por Rothwell (2005), ao enfatizar a relevância de se desenvolver os talentos nas empresas como uma prática indispensável para líderes e profissionais de Recursos Humanos que procuram perfilar objetivos pessoais e organizacionais.

Para Dutra e Dutra (2016), o desenvolvimento aplicado nas organizações tem como foco o aumento de eficiência do indivíduo, o que torna esses processos reativos e que acabam por não atender à necessidade e à preparação para o amanhã. Para os autores, o programa de desenvolvimento voltado para a sucessão deve ser inclusivo, e o olhar da organização deve abranger todas as pessoas. Já McAlearney (2010) explica que as práticas de capacitação, orientação, desafios de aprendizagem e acompanhamento proporcionam experiências de desenvolvimento antes de o indivíduo potencial assumir um cargo de liderança de maior complexidade (Ardigo *et al.*, 2022).

Tem-se muito a ganhar com a clara compreensão de como o desenvolvimento de liderança e o planejamento de sucessão são efetivamente integrados, e os papéis que os gerentes e os profissionais de desenvolvimento de liderança desempenham nesse processo. Tichy (2004) comenta que as pesquisas sobre os programas de desenvolvimento de executivos suportam a perspectiva de que os gestores diretos devem desempenhar um papel ativo no desenvolvimento da próxima geração de líderes (Groves, 2007). Charan (2008, p. 84), em contrapartida, já afirmava que estar no centro do desenvolvimento de lideranças é um papel completamente novo para chefes tradicionais. Mesmo se eles acharem que devem desenvolver os novos líderes, não é o que a maioria faz. Não se espera que eles façam isso e eles não necessariamente sabem como.

2.3.1 Abrangência e variedade das ações de desenvolvimento

Silzer e Dowell (2010) comentam que as ações de desenvolvimento de gestores apresentam historicamente um papel duplo: ajudar os gestores na transição para cargos maiores ao expandir sua compreensão das questões do negócio e compreender o impacto de seus estilos de liderança; e como forma de recompensa para os profissionais que estavam ascendendo na hierarquia. Segundo os autores, o desenvolvimento dos gestores começou a mudar na década de 1980, como resultado da intensificação da competição global, fazendo com que as organizações buscassem por experiências de desenvolvimento que pudessem, simultaneamente, construir capacidade de liderança e funcionar como solução para seus desafios estratégicos.

Rowold (2008), cuja pesquisa focou nos impactos de múltiplas ações de desenvolvimento simultâneas, apresenta três classificações de ações de desenvolvimento: (1) treinamento não-técnico, (2) treinamento técnico e (3) *coaching*, e três critérios de acompanhamento de resultados de tais ações de desenvolvimento: (a) performance no trabalho, (b) envolvimento no trabalho e (c) satisfação no trabalho. Contudo, segundo o autor, estudos mais recentes apresentaram perspectivas mais abrangentes, estabelecendo que as práticas de desenvolvimento de talentos podem ser classificadas em quatro categorias principais: programas formais, programas baseados em relacionamento, programas baseados no trabalho e atividades informais de desenvolvimento.

Os programas formais incluem treinamentos estruturados e cursos oferecidos tanto internamente quanto por instituições de ensino, enquanto os programas baseados em relacionamento, como o *coaching* e a mentoria, enfatizam o aprendizado por meio de interações diretas com mentores ou líderes experientes. Já os programas baseados no trabalho envolvem

oportunidades de aprendizado diretamente ligadas ao contexto de trabalho, como tarefas desafiadoras e treinamentos práticos, muitas vezes considerados mais eficazes do que os treinamentos em sala de aula. Por fim, as atividades informais de desenvolvimento, que ocorrem de maneira não planejada e sem uma estrutura formal também são reconhecidas como fundamentais para o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades comportamentais e psicossociais.

Já Silzer e Dowell (2010) afirmam que as iniciativas de desenvolvimento de gestores dividem-se em (1) desenvolvimento individual de competências, com foco em desenvolver nos gestores as dimensões essenciais da liderança; (2) socialização da visão e dos valores corporativos, buscando construir uma interpretação comum dos objetivos estratégicos da organização e o comprometimento com os valores e premissas da cultura; (3) intervenções estratégicas que promovem grande mudança na organização, de forma customizada e intimamente integrada com a estratégia, facilitando esforços para comunicar e implementar tais ações, e construir agentes de mudança; e (4) aprendizados práticos (*action learning*) para endereçar desafios e oportunidades, envolvendo os profissionais em questões reais para que aprendam adquiram experiências *on-the-job*. Percepções similares foram observadas nos trabalhos de autores como Cheese, Thomas e Craig (2008), Martin (2015) e Mayo (2018), consolidados no quadro 4, mostrando algumas das principais ações de desenvolvimento mencionadas na literatura e para qual (is) níveis hierárquicos essas práticas são implementadas.

Essa variedade de abordagens desempenha um papel fundamental na eficácia dos programas organizacionais e permite que as organizações adaptem seus programas às necessidades individuais de seus colaboradores e às demandas estratégicas da empresa, promovendo, assim, um desenvolvimento de talentos mais robusto e alinhado aos objetivos organizacionais (Zhang; Nesbit, 2018; Moodie *et al.*, 2023; Kaliannan *et al.*, 2023).

Nível hierárquico	Práticas formais de desenvolvimento de pessoas por nível
Todos os níveis	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento em projetos desafiadores: Oferecer oportunidades de aplicar seus conhecimentos em projetos e/ou tarefas desafiadoras que possibilitem o aprendizado prático, o desenvolvimento de novas habilidades e a aplicação de conhecimentos em diferentes contextos. Silzer; Dowell (2010); • Coaching e mentoring: Conectar as pessoas a colegas mais experientes para orientação e desenvolvimento de habilidades. Rowold (2008); Silzer; Dowell (2010) • Treinamentos formais: Oferecer treinamentos formais, presenciais ou online, para desenvolver habilidades técnicas, funcionais e comportamentais. Rowold (2008); Silzer; Dowell (2010); • Programas de aprendizagem: Estruturar programas de aprendizagem que combinem aprendizado prático com mentoria e treinamento formal. Silzer; Dowell (2010); • Feedback contínuo: Estabelecer uma cultura de feedback contínuo, onde gestores e pares forneçam observações construtivas para o desenvolvimento. Silzer; Dowell (2010), Mayo (2018); • Planos de desenvolvimento individual (PDI): Criar PDIs personalizados com base nas necessidades de desenvolvimento identificadas, definindo objetivos, ações e recursos para o aprendizado. Silzer; Dowell (2010), Martin (2015).
Gerência média	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de liderança: Desenvolver habilidades de pensamento estratégico, construção de equipes e desenvolvimento de talentos, preparando-os para liderar em um cenário empresarial complexo e volátil. Silzer; Dowell (2010); • Rotação de cargos (job rotation): Proporcionar aos gerentes de nível médio a oportunidade de trabalhar em diferentes áreas da empresa, ampliando sua visão sistêmica do negócio e desenvolvendo habilidades multifuncionais. Silzer; Dowell (2010); • Participação em projetos estratégicos: Envolver a gerência média em projetos estratégicos da empresa, proporcionando exposição à alta liderança e oportunidades de aprendizado com executivos experientes. Cheese; Thomas; Craig (2008), Silzer; Dowell (2010); • Treinamento em gestão de pessoas: Aprimorar as habilidades da gerência média em gestão de pessoas, incluindo recrutamento e seleção, desenvolvimento de equipes, gestão de conflitos e feedback, e coaching e mentoring. Silzer; Dowell (2010); • Acompanhamento de Indicadores e Resultados: avaliar acompanhamento de indicadores e resultados de suas áreas, contribuindo para o desenvolvimento de suas habilidades analíticas e de gestão, além de desenvolver habilidades de gestão de orçamentos e recursos, o que proporciona aprendizado em áreas como planejamento, controle e tomada de decisão. Silzer; Dowell (2010), Mayo (2018);

Quadro 4: Práticas formais de desenvolvimento de pessoas por nível. Elaborado pelo autor.

Por sua vez, a abrangência das ações de desenvolvimento de pessoas pode ser analisada a partir das diferentes abordagens adotadas pelas organizações em relação a quais níveis hierárquicos são envolvidos nos programas de desenvolvimento. Porém Silzer e Dowell (2010) argumentam que muitas organizações alocam tempo e recursos limitados a essas ações. Além disso, Watson (2020) apontou para a existência de uma abordagem “halter” (*barbell*), indicando que as empresas focam recursos de desenvolvimento em determinados níveis hierárquicos, além de destinar tipos específicos de ações de desenvolvimento para níveis pré-determinados.

Em contrapartida, Hasan e Chowdhury (2023) defendem que iniciativas como programas de desenvolvimento buscam reduzir o *gap* de competências, promover uma cultura de aprendizado e cultivar uma força de trabalho mais preparada e capaz de enfrentar desafios diversos, desempenhando papel crucial para equipar as equipes com os conhecimentos, a *expertise* e as competências necessárias para que esses profissionais tenham sucesso em suas funções. Kaliannan *et al.* (2023) apontam que existem duas abordagens predominantes na literatura: a abordagem exclusiva e a inclusiva. A abordagem exclusiva foca em um grupo seletivo de profissionais, geralmente aqueles em posições de liderança ou considerados de alto potencial, ou seja, os "*A players*" (Collings; Mellahi, 2009; Ambrosius, 2018). Tal abordagem, apesar de promover o desenvolvimento de talentos-chave, pode levar à desmotivação de outros indivíduos não incluídos nesses programas (Tansley; Kirk; Tietze, 2013).

Por outro lado, como comentam os autores, a abordagem inclusiva, conhecida como *inclusive talent development* (ITD), sugere que todas as categorias de funcionários, independentemente de sua performance individual, devem ter acesso a oportunidades de desenvolvimento. Essa abordagem visa criar uma cultura organizacional mais equitativa, além de promover o crescimento de todos os colaboradores, o que pode resultar em benefícios de longo prazo para a organização (Asplund, 2020). Garavan *et al.* (2012) complementam que tal prática amplia a abrangência dos programas de desenvolvimento, assegurando que todos os níveis hierárquicos participem do processo de aprendizado e crescimento (Maycock; Ikuomola, 2015).

A relação entre abrangência e variedade possibilita diferentes configurações na implementação de ações de desenvolvimento, a depender, dentre outros fatores, da abordagem de desenvolvimento adotada pela organização, podendo sofrer alterações também relativas ao nível de maturidade de sucessão. A figura 5 apresenta um exemplo de configuração com base nos diferentes níveis de maturidade e camadas hierárquicas, apontando casos de estágios de maturidade de sucessão muito ou pouco abrangentes. Vale ressaltar que a leitura do esquema

apresentado não deve ser feita como “ausência” ou “presença” de determinada prática de desenvolvimento, mas sim como maior chance de aplicação. Assim, se uma determinada prática aparece como mais abrangente para o segundo nível de maturidade de sucessão, sendo aplicada a todas as camadas hierárquicas, não significa que tal prática não seja utilizada nos demais níveis de maturidade, mas sim que a realização dessa prática está relacionada mais fortemente a esse nível específico de maturidade.

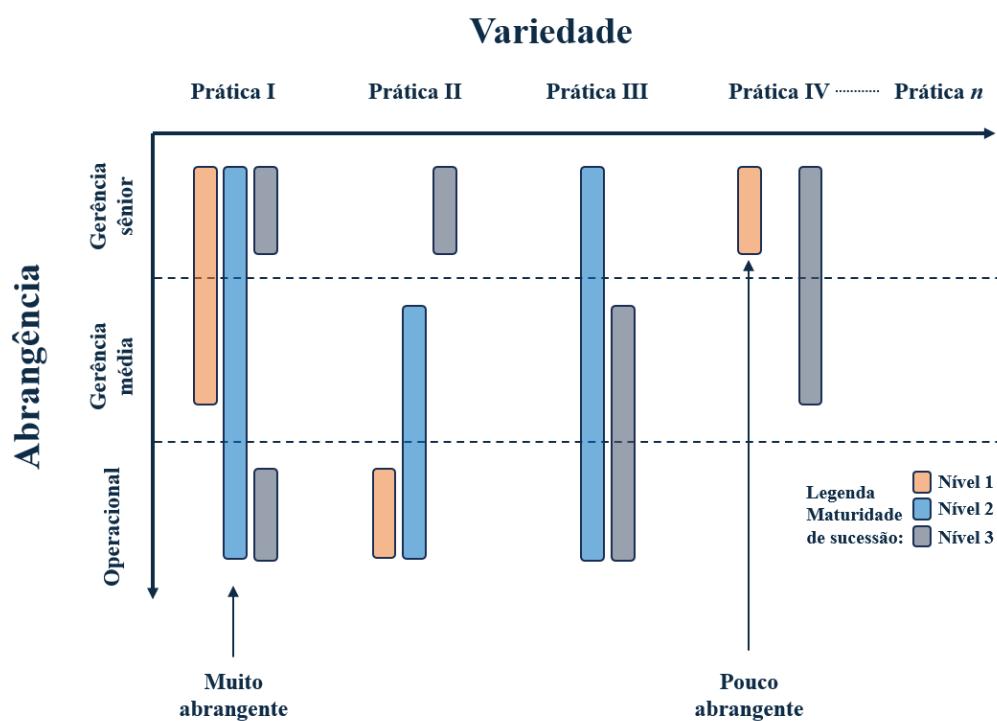


Figura 5: Exemplo de configuração de abrangência e variedade das ações de desenvolvimento.
Elaborado pelo autor.

Hasan e Chowdhury (2023) afirmam que colaboradores aos quais foram aplicadas práticas de desenvolvimento apresentaram maior performance no trabalho, incluindo aumento de produtividade e qualidade (Božović *et al.*, 2019), além, claro, dos efeitos sobre o comprometimento e o bem-estar (Jehanzeb; Mohanty, 2018). Contudo, alertam os autores: apesar do impacto positivo do treinamento e desenvolvimento de competências, a efetividade dos programas pode variar dependendo de fatores como (1) tipo do treinamento, (2) percepção do participante em relação à relevância e à qualidade do treinamento, (3) características do participante, como motivação e conhecimento prévio, e (4) contexto e suporte da organização, apresentando-se como aspectos críticos a disponibilidade de recursos, o suporte da gestão, a

presença de *feedbacks* frequentes e ações de reconhecimento, a cultura organizacional e a geração de oportunidades de desenvolvimento.

Zobeiri, Kordestani e Saeedi (2024) reforçam que gestores com as características e competências corretas geram equilíbrio entre vida pessoa e trabalho, autoconhecimento e autodesenvolvimento (Steyn; Van Staden, 2018), facilitam o crescimento e a excelência organizacional, melhoram a performance e cultivam a meritocracia e a competência (Poorkarimi *et al.*, 2017; Poorkarimi; Sedaghat, 2014) e facilitam o atingimento de objetivos estratégicos (Lucia; Lepsinger, 1999), levando ao sucesso profissional (Strydom, 2015). Entretanto, alertam, o contrário também é verdadeiro, uma vez que gestores não preparados não estarão aptos a conduzir a organização em direção ao atingimento dos objetivos organizacionais e não apresentarão performance satisfatória.

Como comenta Wibowo (2024), com a aplicação dessas estratégias de desenvolvimento de pessoas as organizações buscam criar um ambiente que suporte o crescimento e o desenvolvimento de suas equipes para que possam maximizar suas contribuições no atingimento dos objetivos estratégicos (Cimatti, 2016), aumentando a competitividade e criando uma cultura de trabalho sustentável e motivando os colaboradores a executarem as tarefas no maior nível de performance (Cooke, 2001). Finalmente, defende o autor, a estratégia de desenvolvimento de pessoas é um plano que foca em melhorar os indivíduos de uma organização (Okoye; Ezejiofor, 2013), cobrindo diversos aspectos, como competências comportamentais, de liderança e adaptabilidade à mudança.

Acerca das especificidades da camada de gerência média, Watson (2020) apresenta perspectiva complementar, afirmando que para recrutar e reter líderes qualificados, as organizações deveriam repensar seus *pipelines* de liderança e ser intencionais em relação às ações de desenvolvimento de liderança para os gerentes médios (*middle managers*), o que, segundo o autor, requer uma mudança cultural e um enfoque na aprendizagem organizacional especificamente para essa camada intermediária (Alfred *et al.*, 2002). Segundo o autor, deve haver iniciativas de desenvolvimento de liderança desenhados por recursos humanos para evitar a abordagem “halter” (*barbell*), na qual tipicamente a organização proporciona treinamentos e desenvolvimento para novos profissionais e alta liderança, porém muito pouco é destinado à camada intermediária, as quais são críticas para melhorar a performance individual e organizacional (Adams-Dunford *et al.*, 2019; Mckinney *et al.*, 2013; Bryant *et al.* 2009).

Jooss, McDonnell e Skuza (2024) argumentam que os gerentes médios têm papel fundamental nesse processo de desenvolvimento de pessoas, pois possibilitam o

estabelecimento de uma cultura de aprendizado e proporcionam suporte para o desenvolvimento das equipes (Garavan *et al.*, 2021). Por outro lado, se os gerentes médios negligenciarem seu papel na gestão de seus talentos, seja por falta de *expertise*, falta de motivação, alta carga de trabalho, prioridades conflitantes ou comportamentos egoístas, os colaboradores podem ser negativamente impactados em relação ao desenvolvimento e à carreira (Brandl *et al.*, 2009; Crowley-Henry *et al.*, 2019). Já do ponto de vista da organização, tal negligência pode resultar na incapacidade de desenvolver um *pipeline* sustentável com indivíduos que possuam o conhecimento e as competências necessárias, e estejam preparados para assumir funções mais estratégicas (Cascio *et al.*, 2017), podendo, em casos extremos, gerar a perda de talentos.

Portanto, considerando as perspectivas dos autores, a importância da camada intermediária de gestão, os desafios relacionados ao desenvolvimento de sucessores para posições de gerência média e os objetivos do presente trabalho, elaborou-se o modelo conceitual que orientou a pesquisa, considerando o nível de maturidade de sucessão e a abrangência e a variedade das ações de desenvolvimento, e que está esquematizado na figura 6.

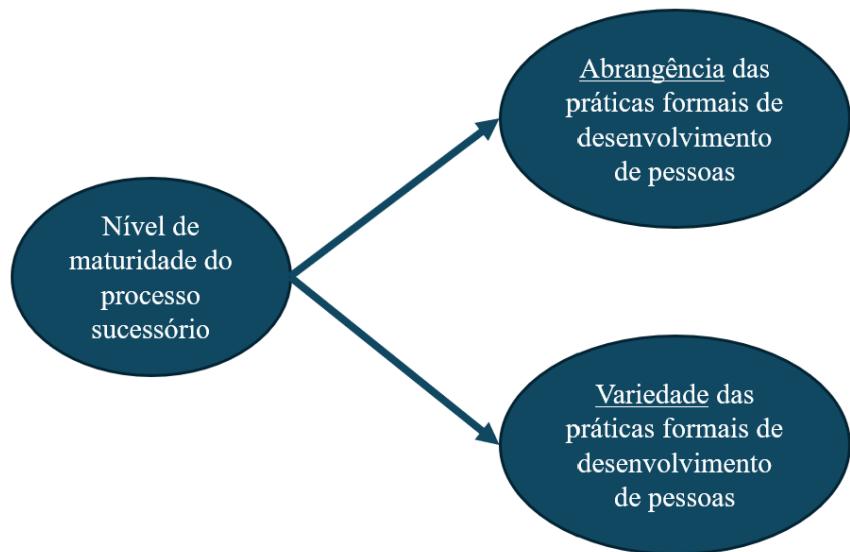


Figura 6: Modelo conceitual. Elaborado pelo autor.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

Considerando os aspectos metodológicos e o objetivo deste trabalho, a presente pesquisa possui classificação aplicada, quantitativa, descritiva, e que foi realizada por meio da técnica de levantamento, utilizando-se a ferramenta questionário (*survey*), baseado nas classificações de Gil (2022). Essa classificação deve-se ao fato de a pesquisa ter o intuito de utilizar os achados e os conhecimentos desenvolvidos no mapeamento do processo sucessório como produto tecnológico de boas práticas para uma mais efetiva identificação e preparação de sucessores de gerência média. As questões foram fechadas (apêndice A) e o período de coleta ocorreu entre os dias 02.09.2024 e 22.10.2024.

De acordo com Sampieri *et al.* (2013), o processo para definição da população e da amostra se inicia no estabelecimento da unidade de análise que será utilizada, ou seja, focar nos participantes, objetivos, eventos ou comunidades que serão estudados. Em seguida, determina-se a população, e somente então a amostra, sendo essa um subgrupo da própria população. Assim, com base nos objetivos deste trabalho foram definidas como unidade de análise e população os profissionais que estejam se preparando para assumir cargos de liderança pela primeira vez ou que tenham assumido tais cargos nos últimos dois anos (*middle managers*) e profissionais de recursos humanos (co)responsáveis pelo desenho das estruturas e processos de planejamento sucessório, sendo que a amostra estabeleceu-se como aqueles que aceitaram responder ao questionário enviado através de meios digitais, inicialmente à rede de contatos do autor, e posteriormente sendo disseminada para mais respondentes em potencial. Foram consideradas na pesquisa as fases de pesquisa sugeridas por Yin (2015): (1) definir e projetar; (2) preparar, coletar e analisar; e (3) analisar e concluir, incluindo suas etapas intermediárias.

3.2 Técnicas de análise

Considerando os objetivos da pesquisa e as técnicas de coleta de dados, foram utilizadas para a etapa de análise dos dados teste qui-quadrado, análise de variâncias (ANOVA), análises de correspondência e mapas perceptuais, bem como técnicas de estatística descritiva e outros testes complementares, conforme apresenta-se a seguir.

3.2.1 Teste qui-quadrado

O teste qui-quadrado é definido por Cooper e Schindler (2016) como o teste de significância não paramétrico mais amplamente utilizado, e seu uso destina-se a testar

diferenças significativas entre a distribuição observada e a distribuição esperada com base na hipótese nula, resultando um p -valor. Conforme os autores, o valor p representa a probabilidade de observar um valor de amostra tão extremo quanto, ou mais extremo que, o valor realmente observado, considerando que a hipótese nula é verdadeira. Tabachnick e Fidell (2013) o definem como um teste utilizado para examinar a relação entre duas variáveis discretas. As autoras apresentam a fórmula para cálculo apresentada a seguir (equação 1), sendo que, como definem as autoras, há relação entre as variáveis se o resultado do teste for pequeno e não há relação se o resultado for grande. Cooper e Schindler (2016) corroboram ao concluir que um resultado inferior a 0,05, representa uma associação entre as duas variáveis. Contudo, Hair *et al.* (2019) alertam que o teste qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra.

$$\sum_{ij} \frac{(f_o - F_e)^2}{F_e}$$

Equação 1: fórmula de cálculo do teste qui-quadrado. Retirado de (Tabachnick; Fidell, 2013)

3.2.2 Análise de variâncias (ANOVA)

A ANOVA de fator único é usada para comparar duas ou mais amostras em busca de diferenças significativas estatisticamente, e é, na realidade, um conjunto de procedimentos analíticos para uma única variável dependente, baseados na comparação de duas variâncias estimadas, sendo que a primeira estimativa é proveniente de diferenças dentro de cada grupo e a segunda vem das diferenças entre os grupos. Assim, se essas duas estimativas não apresentarem diferenças significativas, pode-se concluir que todos os grupos são provenientes da mesma amostra e que as diferenças entre eles se devem a erros aleatórios. Por outro lado, se os grupos apresentarem mais diferenças do que o esperado, conclui-se que são provenientes de diferentes amostras e a hipótese nula é rejeita (Tabachnick; Fidell, 2013; Hair *et al.*, 2019). Sweeney, Williams e Anderson (2013) complementam afirmando que se trata de procedimento estatístico que pode ser usado para determinar se as diferenças observadas entre as médias das amostras são suficientemente grandes para que seja possível rejeitar a hipótese nula.

Tabachnick e Fidell (2013) comentam que as diferenças entre as variâncias são avaliadas em razões em uma fórmula, onde a variância associada com as diferenças entre as médias fica no numerador e a variância associada ao erro fica no denominador. A razão entre as duas

variâncias forma, segundo as autoras, uma distribuição F, que muda de forma dependendo dos graus de liberdade nas razões. Consequentemente, usa-se as tabelas de F crítico para realização dos testes. As autoras também apresentam a fórmula de cálculo para análise das variâncias, apresentada na equação 2, sendo que “S²” representa a variância, e é calculada pela soma dos quadrados (“SS”), ou seja, a soma das diferenças entre cada valor e a média.

$$S^2 = \frac{\sum(Y - \bar{Y})^2}{N - 1}$$

Equação 2: fórmula de cálculo da variância. Retirado de (Tabachnick; Fidell, 2013)

Sweeney, Williams e Anderson (2013) definem as seguintes premissas: (1) Para cada população, a variável resposta está normalmente distribuída; (2) A variância da variável resposta é idêntica em todas as populações; e (3) As observações devem ser independentes. Tabachnick e Fidell (2013) corroboram ao definir as premissas da ANOVA como normalidade dos dados e homogeneidade de variâncias. Já a ANOVA dois fatores, também utilizada para as análises do presente trabalho, é destina-se, segundo Tabachnick e Fidell (2013), à análise de grupos formados por mais de uma dimensão.

3.2.3 Análise de correspondências e mapa perceptual

Hair *et al.* (2019) comentam que a análise de correspondência utiliza uma tabela de contingência, que é a tabulação cruzada de duas variáveis categóricas. Em seguida, ela transforma os dados não-métricos para um nível métrico e realiza uma redução dimensional e o mapa perceptual. Segundo os autores, a análise de correspondência fornece uma representação multivariada de interdependência para dados não-métricos, algo que não é possível com outros métodos. Os autores também comentam que o mapa perceptual é utilizado para transformar os dados em distâncias representadas em um espaço multidimensional e mostra o posicionamento relativo de todos os objetos. Alertam, contudo, que análises adicionais são necessárias para descrever ou avaliar quais atributos predizem a posição de cada objeto.

3.2.4 Técnicas adicionais

Também foram utilizadas técnicas básicas de estatística descritiva como contagens de frequência absoluta e relativa percentual (Sweeney; Williams; Anderson, 2013) para a caracterização da amostra e análises iniciais. Em outro momento, para possibilitar a análise dos pontos de dados do mapa perceptual, assim como alertam de tal necessidade Hair *et al.* (2019), foi calculada a distância entre pontos através do teorema da distância entre pontos (Leithold, 1994), utilizando a fórmula apresentada na equação 3. Tal teorema, segundo o autor, permite o cálculo entre dois pontos em uma reta através de suas coordenadas.

$$Distância = \sqrt{(x_B - x_A)^2 + (y_B - y_A)^2}$$

Equação 3: fórmula de cálculo da distância entre pontos. Adaptado de (Leithold, 1994)

Posteriormente, com o intuito de analisar os eixos observados no mapa perceptual de forma mais clara, foi realizada uma rotação dos eixos através do método de rotação de eixos coordenados (Leithold, 1994). Segundo o autor, tal técnica possibilita a simplificação de equações e visualização de eixos, resultando em um novo sistema de coordenadas cujos eixos não são paralelos aos eixos originais, utilizando-se as fórmulas a seguir, onde, na equação 4, “x” e “y” representam os eixos transformados e “ Θ ” o ângulo de rotação desejado. Contudo, a fórmula foi adaptada para que o eixo “y” pudesse ser girado 180° e tivesse sua escala “crescendo” para cima, resultando na equação 5.

$$\begin{aligned}x' &= x \cos \Theta + y \sin \Theta \\y' &= -x \sin \Theta + y \cos \Theta\end{aligned}$$

Equação 4: fórmulas para rotação de eixos. Adaptado de (Leithold, 1994)

$$\begin{aligned}x' &= x \cos \Theta + y \sin \Theta \\y' &= x \sin \Theta - y \cos \Theta\end{aligned}$$

Equação 5: fórmulas para rotação de eixos. Adaptado de (Leithold, 1994)

3.3 Matriz de amarração e questionário

Com base nos pontos discutidos e na literatura consultada, foram definidos o problema de pesquisa e, posteriormente, os objetivos geral e específicos. Em seguida, foram construídas, também baseadas na literatura, as questões utilizadas na pesquisa quantitativa. Para a elaboração das perguntas, além das percepções e perspectivas deste autor, foram utilizadas as

perspectivas de autores como Groves (2007), Cheese; Thomas; Craig (2008), Dutra; Dutra (2010), Silzer (2010), Ohtsuki (2013), Harding *et al.* (2014), Martin (2015), Rothwell (2015), Dutra (2016), Mayo (2018), Charan (2008) e Dutra (2020).

O questionário foi elaborado em blocos, sendo que o respondente iniciava respondendo sobre o processo sucessório na empresa. A primeira pergunta continha as assertivas apresentadas anteriormente no quadro 3, e o respondente devia identificar qual mais se aproximava da realidade de sua empresa, além de identificar outros fatores acerca do processo sucessório. Na seção seguinte, respondia sobre como são praticadas as ações de desenvolvimento, devendo identificar explicitamente se entende que essas ações são direcionadas à camada de gerência média e se tal camada recebe metas formais e critérios claros, e posteriormente identificar, para cada uma das ações de desenvolvimento apresentadas, quais níveis hierárquicos eram contemplados. A pesquisa se encerrava com uma seção de identificação da empresa e uma do respondente.

O detalhamento desses pontos é apresentado no quadro 5, onde estão contempladas as questões relacionadas a cada um dos objetivos e as análises utilizadas para avaliar cada um deles, e as questões destinadas à identificação da empresa e demais estão disponíveis no questionário completo (apêndice A).

Problema de pesquisa	Em que medida o nível de maturidade do processo sucessório (Dutra, 2020) se relaciona com a presença de práticas formais de desenvolvimento de sucessores para posições de gerência média?		
Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas	Análises
Analizar a relação entre o nível de maturidade do processo sucessório e a presença de práticas formais de desenvolvimento de sucessores para posições de gerência média nas organizações	<p>Identificar o nível de maturidade do processo sucessório das empresas.</p> <p>Verificar a presença de práticas formais de desenvolvimento de sucessores para posições de gerência média nas organizações</p> <p>Comparar a presença das práticas formais de desenvolvimento de pessoas nos diferentes níveis hierárquicos com base no nível de maturidade do processo sucessório.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Assinale a alternativa que melhor traduz a realidade da empresa onde você atua; Quem influencia a escolha do sucessor para posições a serem preenchidas? Qual o nível de envolvimento do responsável pela área de recursos humanos no desenvolvimento da estratégia de negócio? Quais são os níveis hierárquicos abrangidos no processo sucessório? A gerência média (supervisores, coordenadores e gerentes) recebe metas de maneira formal e estruturada. <ul style="list-style-type: none"> A empresa adota práticas formais de desenvolvimento específicas para profissionais identificados como potenciais sucessores para posições de gerência média (supervisores, coordenadores e gerentes). Para quais níveis hierárquicos a empresa adota as seguintes práticas de desenvolvimento? Para quais níveis hierárquicos a empresa adota os seguintes critérios de escolha de candidatos à sucessão? 	<ul style="list-style-type: none"> Análises descritivas (contagens de frequência absoluta e relativa percentual); Análise de variâncias - ANOVA (um fator) <ul style="list-style-type: none"> Análise de variâncias - ANOVA (dois fatores) Análise de correspondência + mapa perceptual Técnicas adicionais (distância entre pontos, rotação de eixos)

Quadro 5: Matriz de amarração. Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados da pesquisa foram coletados utilizando-se a ferramenta questionário (*survey*), disponibilizada entre os dias 02.09.2024 e 22.10.2024, composta por questões fechadas, disponíveis no apêndice A. Para a etapa de análise dos dados, iniciou-se com técnicas básicas de estatística descritiva como contagens de frequência absoluta e relativa percentual, utilizando o *software* Excel, com o intuito de caracterizar a amostra. Foi criada também a definição padronizada do nível hierárquico dos respondentes (disponível no apêndice B), com base na premissa de que diferentes empresas possuem diferentes estruturas organizacionais, com distintas configurações de reportes e camadas hierárquicas e, devido à falta de consenso na literatura estudada em relação a quais cargos referem-se à gerência média, identificou-se a camada como aquela que possui equipes e que se localiza a, ao menos, um nível hierárquico de distância da linha de frente – operacional – e da gerência sênior (Field; Hancock; Schaninger, 2023).

A amostra total, contendo 156 respostas, foi composta majoritariamente por respondentes de empresas de grande porte, com faturamento acima de R\$ 300 milhões (65,4% - 102 respostas), não familiares (71,8% - 112 respostas), atuantes formalmente no Brasil, porém com capital estrangeiro (49,4% - 77 respostas) e do setor farmacêutico (26,3% - 42 respostas). Com relação ao perfil dos respondentes, a amostra foi majoritariamente composta por indivíduos da geração Y (48,7% - 76 respostas) (Twenge, 2023), de gênero masculino (60,9% - 95 respostas) e que afirmaram estar na empresa sobre a qual responderam entre 1 e 3 anos (33,3% - 52 respostas). Além disso, tais respondentes também se identificaram como sendo majoritariamente das áreas comercial e outro (23,1% - 36 respostas e 23,7% - 37 respostas, respectivamente) e atuantes nos níveis operacional e gerência sênior (35,3% - 55 respostas para ambos), com base na classificação definida no apêndice B. Os detalhes da caracterização da amostra são apresentados nas tabelas 1 e 2.

Item	Classificação	N	%
Porte	Microempresa - Até R\$ 360 mil	1	0,6%
	Pequena empresa - Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões	11	7,1%
	Média empresa I - Entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 90 milhões	16	10,3%
	Média empresa II - Entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões	20	12,8%
	Grande empresa - Acima de R\$ 300 milhões	102	65,4%
	Não sei informar	6	3,8%
Estrutura do capital	Familiar	39	25,0%
	Não familiar	112	71,8%
	Não sei informar	5	3,2%
Atuação	Atua no Brasil e em outros países, porém com matriz brasileira.	30	19,2%
	Atua no Brasil e em outros países, porém com matriz estrangeira.	77	49,4%
	Atua somente fora do Brasil (matriz estrangeira).	4	2,6%
	Atua somente no Brasil (matriz brasileira).	45	28,8%
Setor	Agronegócio	2	1,3%
	Alimentício	6	3,8%
	Automotivo	4	2,6%
	Biotecnologia	1	0,6%
	Construção Civil	1	0,6%
	Consultoria	4	2,6%
	Educação	4	2,6%
	Energia	2	1,3%
	Entretenimento	1	0,6%
	Farmacêutico	41	26,3%
	Indústria Química	4	2,6%
	Logística e Transporte	7	4,5%
	Mercado Financeiro	6	3,8%
	Mídia e Comunicação	2	1,3%
	Moda	1	0,6%
	Outro	14	9,0%
	Saúde	16	10,3%
	Seguros	2	1,3%
	Siderurgia e Metalurgia	3	1,9%
	Tecnologia da Informação	19	12,2%
	Telecomunicações	5	3,2%
	Turismo e Hospitalidade	1	0,6%
	Varejo	10	6,4%
Total de respostas			156

Tabela 1: Caracterização da amostra – empresas. Elaborado pelo autor.

Item	Classificação	N	%
Geração	Baby Boomer	6	3,8%
	Geração X	54	34,6%
	Geração Y	76	48,7%
	Geração Z	20	12,8%
Gênero	Feminino	60	38,5%
	Masculino	95	60,9%
	Outro	1	0,6%
Tempo de empresa	1 a 3 anos	52	33,3%
	3 a 5 anos	33	21,2%
	5 a 10 anos	20	12,8%
	Mais de 10 anos	23	14,7%
	Menos de 1 ano	25	16,0%
	Não atuo mais na empresa sobre a qual estou respondendo	3	1,9%
Área de atuação	Comercial	36	23,1%
	Finanças	12	7,7%
	Jurídico	2	1,3%
	Logística/Operações	18	11,5%
	Marketing	16	10,3%
	Pesquisa e desenvolvimento (P&D)	5	3,2%
	Recursos humanos	17	10,9%
	Tecnologia da Informação (TI)	13	8,3%
	Outro	37	23,7%
Nível hierárquico	Gerência média (supervisores, coordenadores e gerentes)	46	29,5%
	Gerência sênior (gerentes sêniores, diretores e presidente)	55	35,3%
	Operacional (analistas e especialistas)	55	35,3%
Total de respostas			156

Tabela 2: Caracterização da amostra – respondentes. Elaborado pelo autor

Os respondentes também escolheram, como apresentado no quadro 3, dentre três alternativas que descreviam características de momentos distintos em relação ao processo sucessório de uma empresa, qual mais representava a realidade da empresa sobre a qual estavam respondendo em termos do nível de maturidade de sucessão. Tal questão foi construída com base no quadro 2, criado por Ohtsuki (2013), onde cada estágio foi considerado por Dutra (2020) como referência a um nível de maturidade do processo sucessório. A amostra da pesquisa identificou, portanto, como mostra a tabela 3, maior prevalência do nível 1 de maturidade de sucessão, representado pelo estágio de reposição de Ohtsuki (2013), caracterizado, dentre outros aspectos, pela identificação reativa de *backups* apenas para

posições sêniores. Esse achado confirma os resultados do trabalho de Dutra (2020), onde a autora também pôde observar maior concentração de empresas ainda no estágio 1 de maturidade (56,1%), indicando também pouca evolução das empresas nos últimos anos em relação à estruturação de seus processos sucessórios, levantando certa preocupação já que Dutra (2010) argumenta que a ausência da correta estruturação do processo sucessório pode gerar a alocação de pessoas não preparadas em posições gerenciais.

Caracterização do nível de maturidade	N	%
Nível 1 de maturidade	85	54,5%
Nível 2 de maturidade	30	19,2%
Nível 3 de maturidade	41	26,3%
Total de respostas		156

Tabela 3: Caracterização das empresas por nível de maturidade do processo sucessório.
Elaborado pelo autor

Tal aspecto relacionado ao nível de maturidade no qual a empresa se encontra é crucial para a consecução dos objetivos da pesquisa, sendo esse o primeiro objetivo específico, portanto realizado, de “Identificar o nível de maturidade do processo sucessório das empresas”. Para os demais objetivos relacionados à identificação e caracterização das práticas formais de desenvolvimento nos diferentes níveis hierárquicos, foram realizadas as análises a seguir.

Com base na literatura estudada é possível identificar que processo sucessório deve estar conectado à gestão de talentos, sendo que essa última é a que garante um *pool* de profissionais preparados para alimentar o primeiro, estando também ligados às ações de desenvolvimento, que garantirão profissionais preparados em todas as camadas hierárquicas, como defende Dutra (2020), seguindo e complementando as perspectivas de autores como Dutra e Dutra (2016), Rothwell (2015), Ohtsuki (2013) e Fernandes (2013).

Na presente pesquisa, os participantes foram solicitados a responder também, em uma escala de 1 a 5 (“discordo totalmente” a “concordo totalmente”), se concordavam com a afirmação “A empresa adota práticas formais de desenvolvimento específicas para profissionais identificados como potenciais sucessores para posições de gerência média (supervisores, coordenadores e gerentes)”. Os resultados, apresentados na tabela 4, mostram que, de acordo com a percepção de aproximadamente metade dos respondentes, as empresas pesquisadas praticam ações de desenvolvimento para indivíduos identificados como potenciais sucessores para posições na camada de gerência média, contudo há ainda forte percepção de que as

empresas não preparam esses profissionais (55,1% responderam entre 1 e 3, e 35,3% responderam entre 1 e 2).

Alternativas	N	%
Discordo totalmente	27	17,3%
Discordo parcialmente	28	17,9%
Neutro (não discordo nem concordo)	31	19,9%
Concordo parcialmente	47	30,1%
Concordo totalmente	23	14,7%
Total	156	100,0%

Tabela 4: Resultados da pergunta 5. Elaborado pelo autor

Além disso, os participantes também responderam, utilizando a mesma escala de 1 a 5, acerca do nível de concordância à afirmação “A gerência média (supervisores, coordenadores e gerentes) recebe metas de maneira formal e estruturada” e, conforme tabela 5, foi identificada alta concordância (4 e 5), onde 70,5% (110 respostas) dos pesquisados asseguraram que os profissionais da camada média recebem metas formais, demonstrando a cobrança por resultados sobre esses profissionais. Tal resultado levantou o questionamento sobre a possível relação entre o foco no desenvolvimento da camada média e a cobrança por resultados, já que Silzer e Dowell (2010) e Mayo (2018) já mencionavam em suas pesquisas o acompanhamento de indicadores e resultados como prática de desenvolvimento da gerência média em algumas empresas, como citado anteriormente.

Alternativas	N	%
Discordo totalmente	8	5,13%
Discordo parcialmente	22	14,10%
Neutro (não discordo nem concordo)	16	10,26%
Concordo parcialmente	58	37,18%
Concordo totalmente	52	33,33%
Total	156	100,00%

Tabela 5: Resultados da pergunta 8. Elaborado pelo autor.

Portanto foi construído um gráfico utilizando o *software* Excel (figura 7) e, posteriormente, realizada uma análise do teste qui-quadrado (apêndice C), com o intuito de confirmar a percepção visual obtida pelo gráfico de que, conforme aumentam as práticas de desenvolvimento aos profissionais da gerência média, maior é também a cobrança por resultados (estabelecimento de metas). O teste qui-quadrado realizado resultou em um *p*-valor

$1,22 \times 10^{-10}$. Conforme definido anteriormente, portanto, por se tratar de um resultado inferior a 0,05, representa uma associação entre as duas variáveis, confirmado que o nível de desenvolvimento destinado a potenciais candidatos à gerência média possui relação com o estabelecimento de metas para essa camada, e demonstra que quanto mais as empresas oferecem desenvolvimento para a gerência média, maior é a cobrança organizacional por seus resultados e de suas equipes, confirmando a perspectiva de Osterman (2008), que afirmou que as mudanças sofridas pela camada média geraram maior monitoramento e controle a essa camada.

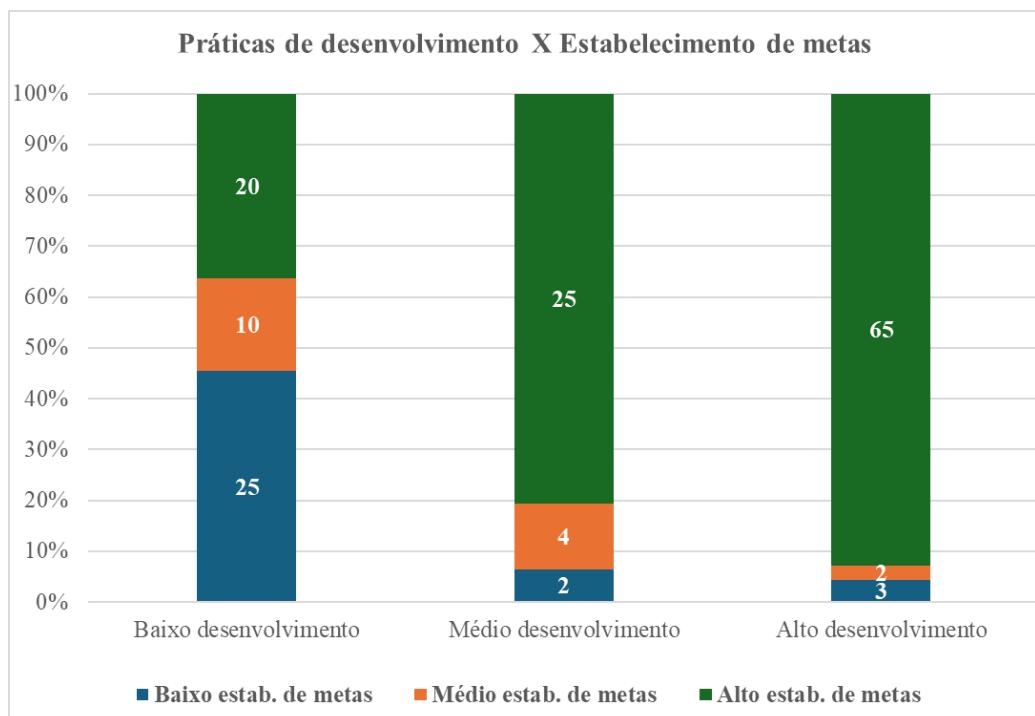


Figura 7: Práticas de desenvolvimento *versus* Estabelecimento de metas. Elaborado pelo autor

Em seguida, buscou-se compreender se há associação entre o nível de maturidade de sucessão e a prática de ações de desenvolvimento destinadas à preparação da gerência média. Para tal análise, foi elaborado um gráfico para visualização da evolução das práticas conforme os níveis de maturidade e, posteriormente, foi realizado um teste qui-quadrado para confirmação. No gráfico representado na figura 8, é possível identificar o aumento da existência de práticas de desenvolvimento conforme a evolução da maturidade de sucessão, e o teste qui-quadrado resultou em p -valor de $7,67 \times 10^{-8}$, novamente inferior a 0,05, indicando associação entre as variáveis. Tal resultado indica, por exemplo, que empresas que investem na estruturação de seus processos sucessórios dão maior atenção ao desenvolvimento da média gerência, sendo que autores como Dutra (2010) e Dutra e Dutra (2016) já argumentavam que a

estruturação do processo sucessório passa pela identificação e implementação das ações de desenvolvimento resultantes do processo, podendo também gerar indicadores de sucesso para acompanhamento dos resultados das ações.

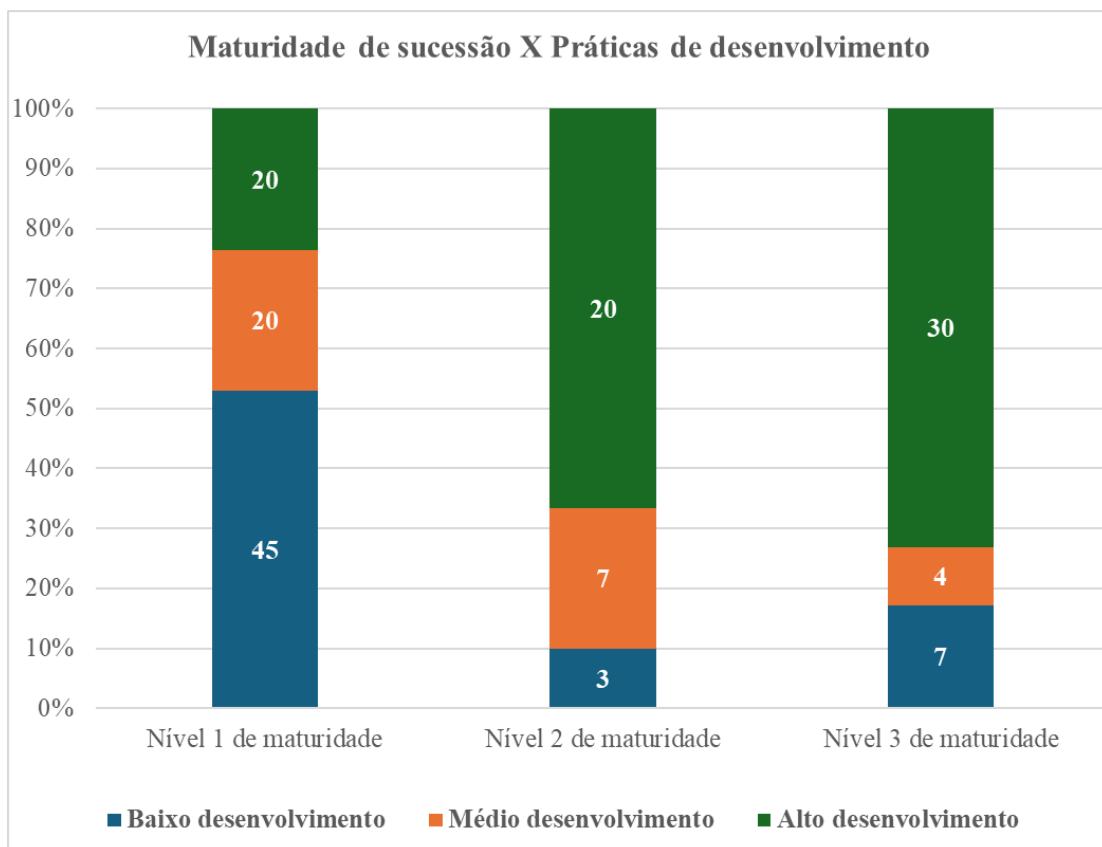


Figura 8: Maturidade de sucessão *versus* práticas de desenvolvimento. Elaborado pelo autor

Com o intuito de aprofundar a compreensão acerca das práticas de desenvolvimento, e como são aplicadas nos diferentes níveis hierárquicos e níveis de maturidade de sucessão, foram utilizados em conjunto os softwares Excel e SPSS para análises seguintes. Inicialmente, buscou-se avaliar de forma visual possíveis diferenças entre as práticas utilizadas por nível, então os dados das respostas foram plotados em um gráfico (figura 9). Vale mencionar que os números no gráfico são representados por médias simples de cada grupo e não apresentam a contagem real das respostas, uma vez que cada respondente pôde marcar mais de uma opção de nível hierárquico. Com o gráfico foi possível observar concentração de práticas de desenvolvimento no nível intermediário, contrário ao que Watson (2020) observou em relação ao efeito *barbell*, e indicando que as empresas não estão preparando os profissionais antes de entrarem na gerência média, mas sim somente quando entram nessa camada, podendo gerar maiores impactos em relação à adaptação à nova função e aos comportamentos esperados desses

gestores, incluindo respondentes apontando diversas ações de desenvolvimento não sendo aplicadas a nenhum nível, ou seja, a empresa sequer utiliza tais ações para suas equipes.

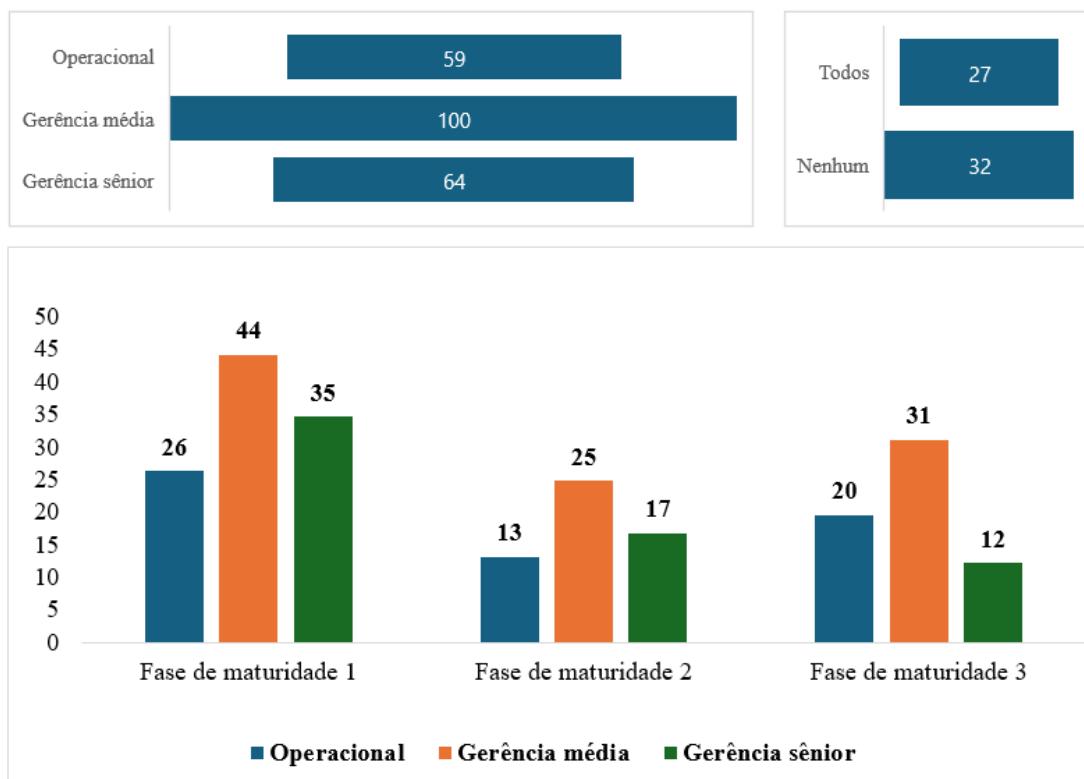


Figura 9: Práticas de desenvolvimento por nível hierárquico. Elaborado pelo autor.

Perspectivas relativas ao desenvolvimento desses profissionais também foram observadas nos trabalhos de Ardigo *et al.* (2022), Wibowo (2024), Jooss, McDonnell e Skuza (2024) e Zobeiri, Kordestani e Saeedi (2024), argumentando que a identificação de pessoas para níveis de maior complexidade não é tarefa simples, sendo que para identificar talentos que possam preencher posições estratégicas é necessário estabelecer um programa de desenvolvimento que favoreça o fornecimento adequado de candidatos para o processo sucessório, integrando os programas de sucessão e o desenvolvimento de lideranças (Rothwell, 2005). Além disso, essas estratégias de desenvolvimento criam um ambiente de suporte e crescimento para que os profissionais possam maximizar suas contribuições no atingimento dos objetivos estratégicos, e gerentes médios têm papel fundamental nesse processo, possibilitando o estabelecimento de uma cultura de aprendizado e proporcionando suporte para o desenvolvimento das equipes, melhorando a performance em busca da excelência organizacional.

4.1 Práticas formais de desenvolvimento nos diferentes níveis hierárquicos

Como comenta Dutra (2020), um dos trabalhos seminais de Katz (1974) argumenta que o trabalho gerencial requer três tipos de habilidades – técnicas, humanas e conceituais – e que a relevância de cada uma dessas habilidades varia conforme o nível hierárquico. Segundo o autor, as habilidades técnicas referem-se a conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas de assuntos específicos; as humanas são as que permitem que o indivíduo trabalhe bem como membro ou líder de um grupo e incluem capacidade de comunicação, de estabelecer e de manter relacionamentos, de compreender os sentimentos e desejos dos outros; e finalmente, as conceituais relacionam-se com a capacidade de ver o negócio como um todo, perceber as inter-relações entre as várias áreas funcionais da organização, reconhecer como mudanças numa parte do negócio afetam as demais partes e visualizar as relações da empresa com o contexto externo. O autor complementa ainda que nos níveis hierárquicos mais baixos, as habilidades técnicas e humanas são as mais relevantes enquanto nos níveis mais altos, são as habilidades conceituais que se tornam mais relevantes.

Para aprofundamento específico da relação entre a presença de práticas de desenvolvimento e o nível hierárquico, visando à compreensão da abordagem que as empresas adotam em relação às ações de desenvolvimento nos diferentes níveis hierárquicos, tratado neste trabalho como “abrangência”, a análise escolhida foi a análise de variância (ANOVA) de fator único, apresentada na figura 10, onde as letras “O”, “M” e “A” representam cada nível hierárquico, sendo “O = Operacional”, “M = Gerência média” e “A = Gerência sênior”.

RESUMO					
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	
Práticas_O	156	532	3,41025641	4,978990902	
Práticas_M	156	902	5,782051282	6,545740281	
Práticas_A	156	574	3,679487179	10,58047974	

ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	526,1709402	2	263,0854701	35,70454103	3,75805E-15	3,015115244
Dentro dos grupos	3426,307692	465	7,368403639			
Total	3952,478632	467				

Figura 10: Tela do Excel para resultado da ANOVA das práticas de desenvolvimento.

Uma vez que a análise resultou em p -valor menor que 0,05, pode-se afirmar que há diferença entre as práticas aplicadas nos diferentes níveis, com destaque para o resultado da

média da variável “Práticas_M”, que representa as práticas de desenvolvimento trabalhadas no nível intermediário, indicando possível distinção entre esse nível e os demais em relação às ações de desenvolvimento. Contudo, para que seja possível utilizar o resultado da ANOVA, conforme definido anteriormente, algumas premissas devem ser verdadeiras. Para validação de tais premissas, os dados referentes às variáveis a práticas de desenvolvimento e nível de maturidade foram plotados em um gráfico para checagem da normalidade dos dados, o que não ocorreu, como mostra a figura 11.

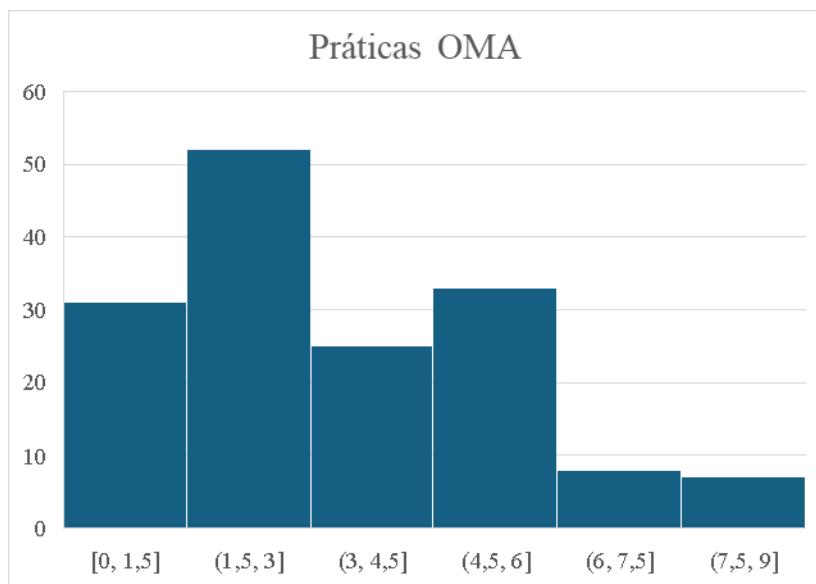


Figura 11: Checagem de normalidade dos dados. Elaborado pelo autor.

Em complemento à visualização gráfica, foi realizado, com o auxílio da ferramenta XLSTAT no Excel, o teste de Shapiro-Wilk – utilizado, como comentam Hair *et al.* (2005), para calcular o nível de significância para as diferenças em relação a uma distribuição normal –, resultando em uma distribuição não normal. Por isso, recorreu-se ao SPSS, em busca de um teste *post hoc* (segundo Hair *et al.* (2005), testam as diferenças entre todas as possíveis combinações de grupos), para o qual o *software* utiliza o método de comparação entre pares com o ajuste de Bonferroni, ajustando o nível de alfa para controle do erro estatístico tipo 1. Tais ajustes ajudam a sustentar os dados obtidos, ainda que a distribuição original não seja normal. Rodando a ANOVA fator único no SPSS, foram obtidos, então, os resultados apresentados na tabela 6 e na figura 12.

Medida: Práticas

(I) OMA	(J) OMA	Diferença média (I- J)	Erro Erro	Sig. ^b	95% Intervalo de Confiança para Diferença ^b	
					Limite inferior	Limite superior
1	2	-2,372*	,182	,000	-2,813	-1,931
	3	-,269	,303	1,000	-1,001	,463
2	1	2,372*	,182	,000	1,931	2,813
	3	2,103*	,308	,000	1,358	2,847
3	1	,269	,303	1,000	-,463	1,001
	2	-2,103*	,308	,000	-2,847	-1,358

Baseado em médias marginais estimadas

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

b. Ajustamento para diversas comparações: Bonferroni.

Tabela 6: Tabela de comparação das práticas nos diferentes níveis hierárquicos. Gerado no SPSS

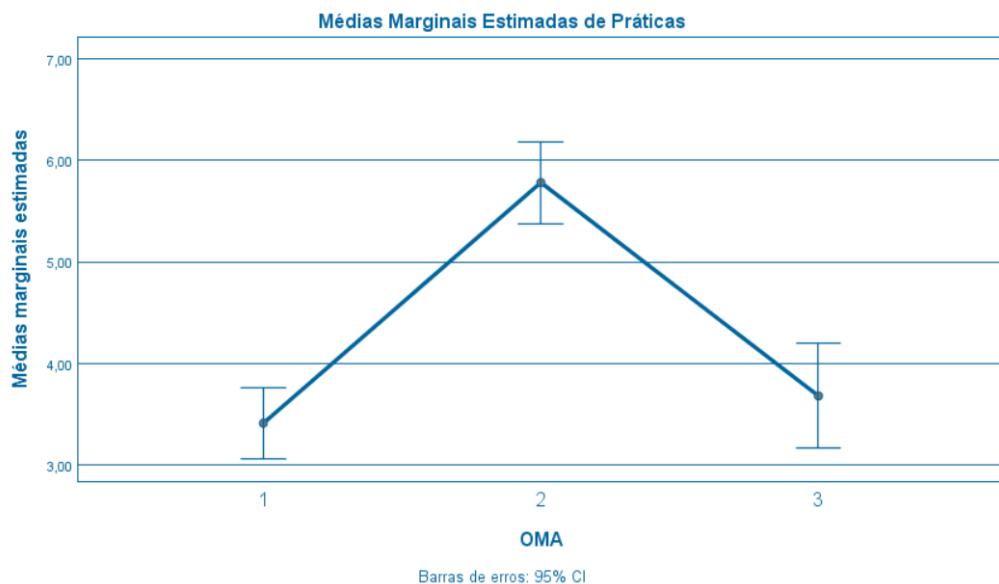


Figura 12: Gráfico de comparação das práticas nos diferentes níveis hierárquicos através do gráfico das médias.

A tabela 6 apresenta as comparações das médias das variáveis que representam as práticas de desenvolvimento existentes nos diferentes níveis hierárquicos, sendo que valores positivos de diferenças de médias indicam que o primeiro grupo tem uma média maior que o segundo, enquanto valores negativos indicam que o segundo é maior, e o resultado da coluna “Sig”, também lida como *p*-valor, deve ser menor que 0,05 para que represente diferença estatisticamente significativa entre os grupos. Dessa forma, é possível concluir que os grupos 1

e 3 (respectivamente, “Operacional” e “Gerência sênior”), não apresentam diferença significativa, pois possuem *p*-valor 1,0, o que significa que a variedade das práticas de desenvolvimento nesses níveis é semelhante. Contudo, a comparação entre o nível 2 (gerência média) e os demais níveis apresenta *p*-valor menor que 0,05 (zerado na tabela do SPSS, mas, na verdade, com valor insignificante). Além da tabela, também foi possível analisar o gráfico da figura 12, que mostra as diferenças entre as práticas nos diferentes níveis, mostrando novamente o nível de gerência média se destacando em relação aos demais.

Tais observações, como já antecipado, possibilitam conclusões importantes do ponto de vista teórico e prático, sendo elas: (1) os profissionais não estão sendo devidamente preparados antes do ingresso na camada média (primeiro nível com gestão de equipes), mas somente após a entrada nessa camada; e apesar de reforçarem e complementarem a perspectiva das análises iniciais de que as empresas preparam profissionais de gerência média e da importância de tais ações nessa camada, como abordam, dentre outros, Osterman (2008), Field *et al.* (2023) e Yu (2024), (2) não foi possível observar a abordagem *barbell* apresentado por Watson (2020), sendo que houve, na realidade, concentração de ações de desenvolvimento no nível intermediário e não nas extremidades, como define o autor. Tal conclusão, portanto, estabelece a consecução do segundo objetivo específico deste trabalho, ao verificar a presença das práticas de desenvolvimento nos diferentes níveis hierárquicos, apontando ainda que há distinção entre as ações realizadas para cada camada.

4.2 Práticas formais de desenvolvimento nos diferentes níveis hierárquicos e diferentes níveis de maturidade de sucessão

Como comenta Dutra (2020), o desenvolvimento de profissionais identificados como possíveis sucessores ainda ocorre timidamente nas organizações, e aquelas que possuem práticas formais de desenvolvimento trabalham majoritariamente ações de treinamento, comprovadamente, segundo a autora, uma prática pouco efetiva. Por isso, com o intuito de aprofundar a perspectiva da autora acerca da preparação de sucessores e analisar como as empresas em diferentes estágios de maturidade de sucessão executam as ações de desenvolvimento nos níveis hierárquicos, foi realizada uma ANOVA de dois fatores no SPSS, resultando em diferenças significativas entre as práticas nos diferentes níveis hierárquicos e de maturidade, conforme mostram as tabelas 7 e 8 e a figura 13. É possível concluir, analisando a tabela 7, que há diferenças estatisticamente significativas entre a presença de práticas de desenvolvimento nos diferentes níveis de maturidade, exceto nos níveis 2 e 3. Ou seja, à

exceção dos níveis 2 e 3 de maturidade de sucessão, a variedade das práticas formais de desenvolvimento é distinta no nível de maturidade de sucessão no qual a empresa se encontra.

Já na tabela 8 e na figura 13, analisando as médias marginais é possível identificar a relação entre a evolução do nível de maturidade (1, 2 e 3) e a presença de práticas formais de desenvolvimento nos diferentes níveis (O - Operacional, M - Médio e A - Sênior), sendo que as maiores médias representam maiores impactos/relações entre o nível de maturidade e a presença de ações de desenvolvimento. Portanto, é possível concluir que há maior presença de ações de desenvolvimento na gerência média (2), e que há um aumento das médias nessa camada, conforme a empresa evolui no nível de maturidade de sucessão (4,682, 7,467 e 6,829 respectivamente), indicando também não haver diferenças significativas na presença de ações de desenvolvimento entre os níveis 2 e 3 de maturidade de sucessão para essa camada. Esses resultados podem apontar efeito enviesado da própria característica da “escala” de níveis de maturidade, aspecto que será explorado à frente. Conclusão que mostra também que, ainda que as práticas de desenvolvimento estejam mais presentes nas empresas mais maduras, não há aparente preparação prévia dos candidatos à sucessão de posições de gerência média, já que a maior concentração de ações está associada ao nível intermediário de gestão, e não na camada operacional.

Além disso, essa tabela também permite concluir que, dentro do mesmo nível de maturidade não há diferença significativa entre a presença das práticas de desenvolvimento nos níveis operacional e sênior, podendo indicar menor foco nessas camadas, a tratativa dessas camadas em blocos ou até mesmo algum fator adicional não observado na presente pesquisa. Tal fato pode estar relacionado à maior concentração das ações identificadas na teoria estarem focadas no desenvolvimento de habilidades técnicas e de gestão. Analisando o gráfico de perfil também é possível corroborar a análise dos dados e confirmar visualmente as diferenças entre a presença de práticas de desenvolvimento entre os níveis hierárquicos, ainda que a diferença entre os níveis operacional (1) e sênior (3) seja não significativa.

Também é possível analisar de forma cruzada as diferenças de presença de ações de desenvolvimento por nível hierárquico nos diferentes níveis de maturidade de sucessão (representados pelas linhas azul, vermelha e amarela), confirmando que há relação entre o nível de maturidade de sucessão e a forma como as ações de desenvolvimento são praticadas nos diferentes níveis hierárquicos.

Medida: Práticas

(I) Maturidade	(J) Maturidade	Diferença média (I- J)	Erro Erro	Sig. ^b	95% Intervalo de Confiança para Diferença ^b	
					Limite inferior	Limite superior
1,00	2,00	-1,786 [*]	,375	,000	-2,693	-,879
	3,00	-,888 [*]	,336	,027	-1,700	-,076
2,00	1,00	1,786 [*]	,375	,000	,879	2,693
	3,00	,898	,424	,107	-,128	1,925
3,00	1,00	,888 [*]	,336	,027	,076	1,700
	2,00	-,898	,424	,107	-1,925	,128

Baseado em médias marginais estimadas

^a. A diferença média é significativa no nível ,05.^b. Ajustamento para diversas comparações: Bonferroni.**Tabela 7:** Comparação das práticas nos diferentes níveis de maturidade de sucessão gerada no SPSS

	Maturidade	Média	Erro Desvio	N
Práticas_O	1,00	2,7882	1,94627	85
	2,00	3,9667	2,28161	30
	3,00	4,2927	2,39002	41
	Total	3,4103	2,23137	156
Práticas_M	1,00	4,6824	2,36146	85
	2,00	7,4667	1,59164	30
	3,00	6,8293	2,44849	41
	Total	5,7821	2,55846	156
Práticas_A	1,00	3,6706	2,91298	85
	2,00	5,0667	3,24763	30
	3,00	2,6829	3,61552	41
	Total	3,6795	3,25276	156

Tabela 8: Comparação das práticas para cada camada hierárquica nos diferentes níveis de maturidade de sucessão gerada no SPSS

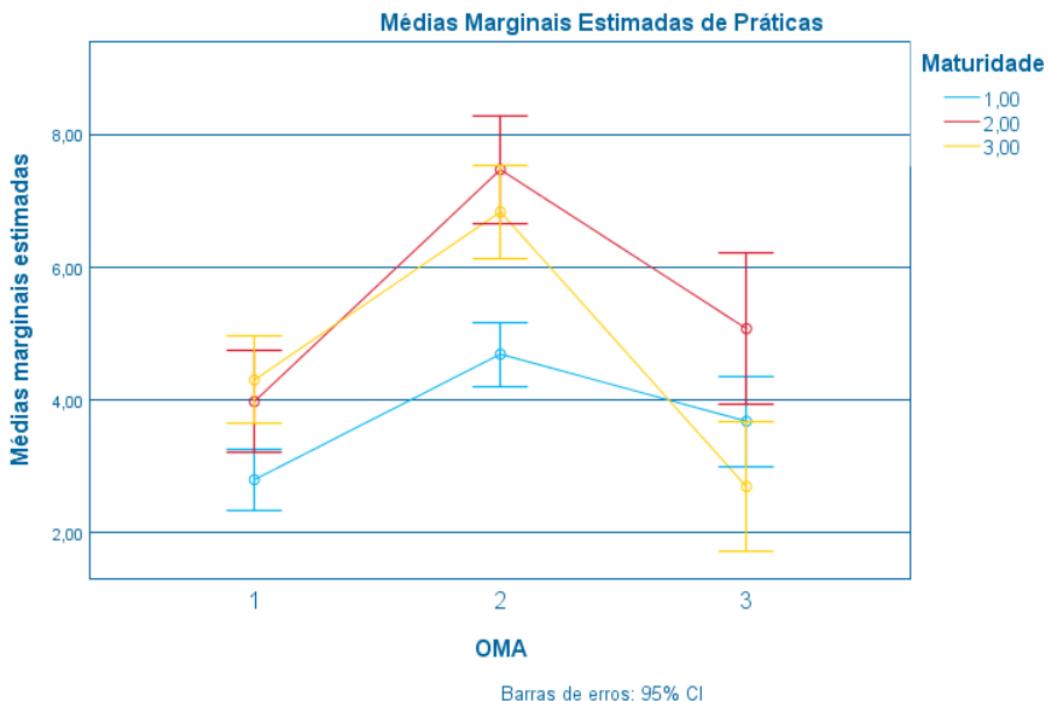


Figura 13: Gráfico de comparação das médias das práticas para cada camada hierárquica nos diferentes níveis de maturidade de sucessão gerado no SPSS.

4.3 Abrangência e variedade

Para o presente trabalho, o direcionamento das ações de desenvolvimento aos diferentes níveis hierárquicos – operacional, médio e sênior – é tratado como “abrangência”, ou seja, quais são os níveis hierárquicos abrangidos por cada prática, e a quantidade de práticas existentes em cada nível de maturidade é tratada como “variedade”. Dessa forma, com base nos resultados obtidos no SPSS, também foi possível analisar o mapa perceptual, apresentado na figura 14, que representa as distâncias entre os pontos relativos à existência ou ausência de cada uma das nove práticas de desenvolvimento para cada um dos três níveis hierárquicos e em relação a cada um dos três níveis de maturidade de sucessão, ou seja, mostra, para cada uma das práticas, se sua presença ou ausência está mais relacionada a um determinado nível de maturidade. Também foi observada a associação com relação ao nível de envolvimento do responsável pela área de recursos humanos na estratégia empresarial, conforme indicado pelos respondentes.

Cada ponto do mapa perceptual representa uma prática específica de desenvolvimento (detalhadas no quadro 6), direcionada a um nível hierárquico específico, como por exemplo “P2_M” sendo a prática 2 (*Coaching & Mentoring*) direcionada ao nível de gerência média (“M”). Além disso, foram plotadas as coordenadas dos níveis de maturidade de sucessão e do envolvimento do RH na estratégia. Analisando o mapa é possível identificar grande

concentração dos pontos “0” (zero/ausência) mais próximos ao nível 1 de maturidade, além da concentração dos pontos “1” (um/presença) próximos aos níveis 2 e 3 de maturidade, possibilitando a conclusão de que empresas com processos sucessórios ausentes ou menos estruturados (“M1”) tendem a não utilizar as práticas de desenvolvimento pesquisadas para nenhum dos níveis hierárquicos, reforçando a perspectiva dos autores estudados sobre o foco na reposição de posições vacantes.

Enquanto isso, empresas mais maduras (“M2” e “M3”) se mostram mais preocupadas com a implementação de ações de desenvolvimento, principalmente para as camadas operacional e média, corroborando a ideia de que tais empresas assumem novo foco a partir do segundo estágio de maturidade, passando a priorizar outras posições e identificar e preparar sucessores de maneira mais estruturada. Adicionalmente, como achado da pesquisa, é possível identificar que há relação entre o envolvimento do RH na estratégia organizacional e o maior nível de estruturação do processo sucessório ao analisar o mapa da figura 14 no qual é possível perceber que os pontos de maior envolvimento do RH na estratégia estão próximos aos níveis “M2” e “M3”, enquanto baixo e médio envolvimentos se mostram mais próximos ao “M1” e à ausência de práticas de desenvolvimento. Tal achado deve-se, possivelmente, ao fato da maior proximidade desse profissional ao desenho da estratégia, às necessidades de desenvolvimento e ao caminho que a organização planeja seguir.

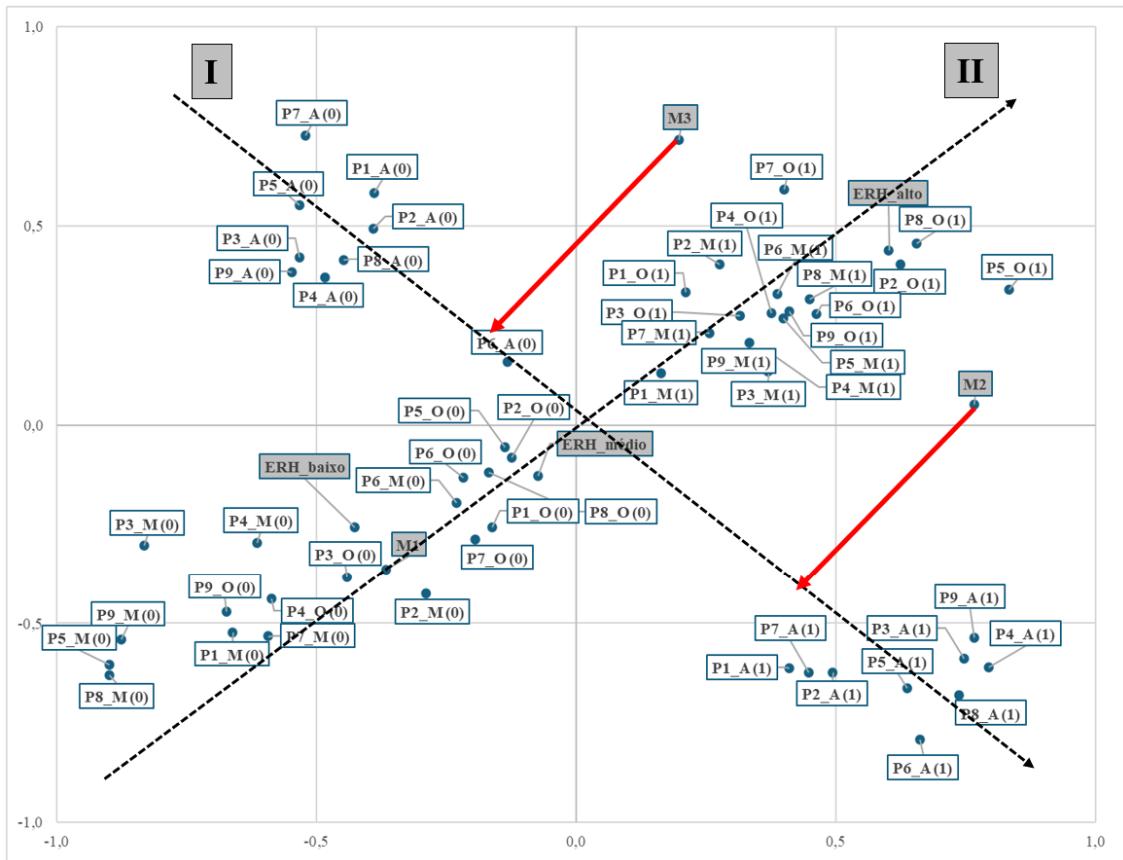


Figura 14: Mapa perceptual representando as associações entre a existência e ausência das práticas de desenvolvimento, o nível de maturidade de sucessão e o nível de envolvimento do RH na estratégia. Reconstruído com base nas coordenadas do SPSS.

Identificação	Prática
P1	Envolvimento em projetos desafiadores
P2	Coaching & mentoring
P3	Treinamentos formais de diversos temas
P4	Plano de desenvolvimento individual (PDI)
P5	Treinamento de liderança
P6	Job rotation
P7	Participação em projetos estratégicos
P8	Treinamento em gestão de pessoas
P9	Feedback contínuo

Quadro 6: Identificação das práticas de desenvolvimento. Elaborada pelo autor.

Variedade e abrangência, novamente, são representadas pela compreensão de quantas e quais práticas estão mais associadas a determinadas camadas hierárquicas e níveis de maturidade de sucessão, relacionando-se ao terceiro objetivo específico deste trabalho. Para tal análise, foram utilizadas as coordenadas dos pontos do gráfico da figura 14 (apêndice D),

disponibilizadas pelo *software* SPSS, para verificar a distância entre os pontos e validar a potencial ocorrência de cada prática em relação ao nível de maturidade. Para essa validação, foi calculada a distância entre os pontos através do teorema da distância entre pontos (Leithold, 1994), sendo que as coordenadas “x” representam a dimensão 1 (eixo x) e as “y” a dimensão 2 (eixo y), e A e B representam o nível de maturidade e a prática específica, respectivamente. O resultado do cálculo das distâncias entre os níveis de maturidade e cada uma das práticas é apresentado no apêndice E.

Com as distâncias entre os pontos calculadas, foi possível avaliar, para cada uma das práticas direcionada a cada um dos níveis hierárquicos, qual estágio de maturidade está mais próximo e mais distante, possibilitando a conclusão de quais ações estão mais relacionadas (mais próximas) e menos relacionadas (mais distantes) com cada um dos estágios. O resultado da análise é apresentado no quadro 7, onde, na coluna abrangência, “M1”, “M2” e “M3” são os níveis de maturidade de sucessão e as letras são “O” – Operacional, “M” – Gerência média e “A” – Gerência sênior, e a leitura é feita compreendendo quais níveis hierárquicos são abrangidos para cada prática, como por exemplo, a prática *Coaching & Mentoring* no nível de maturidade “M2” é mais aplicada aos níveis “Operacional” e “Gerência sênior”. Além disso, “variedade” representa a quantidade de ações que são aplicadas a pelo menos uma das camadas hierárquicas nos níveis de maturidade.

Práticas	Abrangência		
	M1	M2	M3
P1 Envolvimento em projetos desafiadores	-	A	OM
P2 Coaching & mentoring	-	OA	M
P3 Treinamentos formais de diversos temas	-	MA	O
P4 Plano de desenvolvimento individual (PDI)	-	OMA	-
P5 Treinamento de liderança	-	OMA	-
P6 Job rotation	-	OA	M
P7 Participação em projetos estratégicos	-	A	OM
P8 Treinamento em gestão de pessoas	-	OMA	-
P9 Feedback contínuo	-	OMA	-
<i>Variedade</i>		0	9
		5	

Quadro 7: Abrangência e variedade das práticas de desenvolvimento. Elaborada pelo autor.

Dessa forma, com a consecução do terceiro objetivo específico, é possível concluir que o estágio 2 de maturidade é o que apresenta maior abrangência e variedade de práticas de desenvolvimento, conectando-se com as características desse nível de maturidade, que enfatiza o desenvolvimento de profissionais com foco nas atividades do cargo para o qual são

preparados. É possível avaliar que a maior variedade de ações de desenvolvimento no estudo está no nível de gerência sênior no nível 2 de maturidade. Tal resultado pode estar relacionado à própria característica desse nível de maturidade, uma vez que os profissionais sêniores, ainda que mais experientes, estão sendo preparados para o próprio cargo ou para o próximo nível de complexidade (ainda dentro da camada de gerência sênior).

Avaliando-se especificamente a camada de gerência média, pode-se observar que as práticas de treinamentos formais, planos de desenvolvimento individual, treinamentos de liderança, treinamento em gestão de pessoas e *feedback* contínuo são mais trabalhadas no nível 2 de maturidade, enquanto ações como envolvimento em projetos desafiadores, *coaching & mentoring*, rotação de cargo (*job rotation*) e participação em projetos estratégicos são mais presentes em empresas com nível 3 de maturidade de sucessão. Tal achado pode estar associado à perspectiva de que empresas no estágio mais alto de maturidade estão focadas no futuro e no desenvolvimento de competências estratégicas, buscando, portanto, alocar os profissionais de gerência média em situações nas quais possam desenvolver tais competências na prática, acompanhando executivos sêniores e estando à frente de entregas críticas ligadas ao futuro da empresa.

Com base no quadro 7 também foi possível construir a figura 15, que mostra de forma visual o resultado da presente pesquisa, confirmando o nível 2 de maturidade como sendo o mais variado e abrangente, enquanto o nível 3, ainda que presente de forma abrangente em ações como “Envolvimento em projetos desafiadores” e “Participação em projetos estratégicos”, mostra-se menos variado em relação ao nível 2. Além disso, mostra também que o nível 1 de maturidade não aparece como mais fortemente associado para nenhuma das ações, ou seja, para esse nível é mais provável que as ações não ocorram, reforçando que empresas menos estruturadas em relação ao processo sucessório não focam no desenvolvimento das diferentes camadas hierárquicas. Tal achado corrobora as perspectivas de Kaliannan *et al.* (2023) acerca da abordagem de desenvolvimento inclusiva (ITD), reforçando a importância de se envolver diversas camadas no planejamento e na execução das ações de preparação dos profissionais em diferentes estágios de estruturação da sucessão, assegurando que todas as camadas participem dos processos de aprendizagem e crescimento e, mais uma vez, conectando as etapas do processo sucessório às práticas de gestão de talentos.

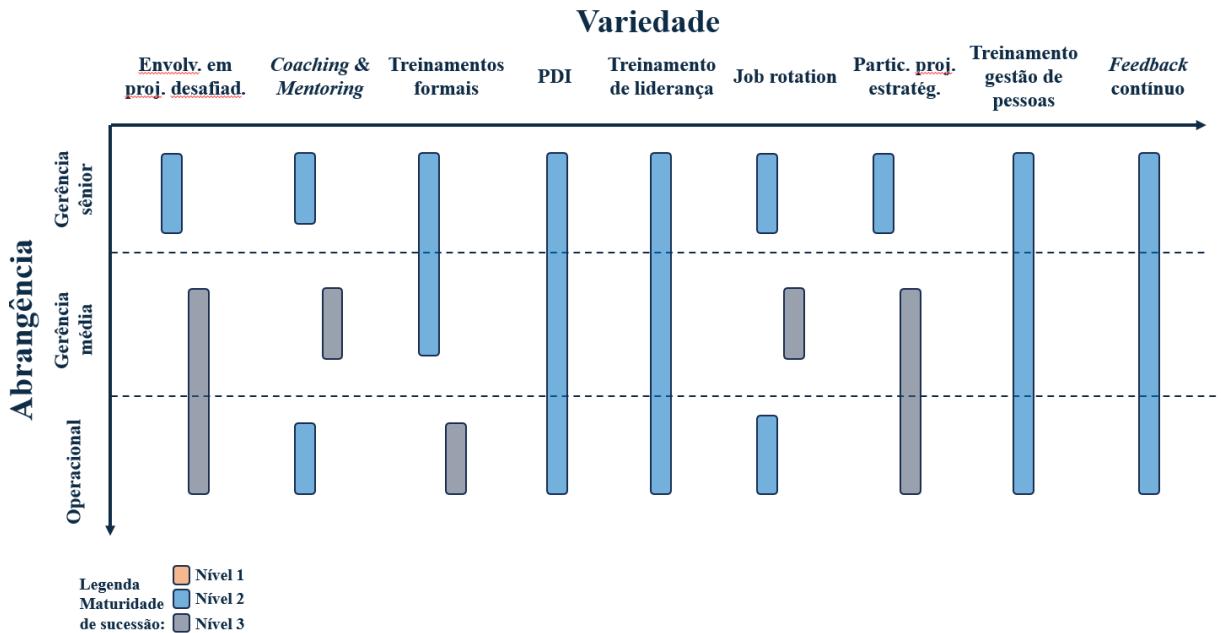


Figura 15: Variedade e abrangência por nível de maturidade e camada hierárquica. Elaborado pelo autor.

Outro aspecto importante observado no gráfico da figura 14 é a concentração das práticas destinadas à gerência sênior em um eixo específico e desconhecido, denominado I, enquanto as demais variáveis concentram-se ao longo de um eixo diferente, denominado II, distanciando-se até mesmo do nível de maturidade “M1”, onde concentram-se todas as ausências das práticas para as demais camadas. Tal observação levou ao questionamento da possível razão dessa concentração, uma vez que indica que há algum fator desconhecido, representado pelo eixo I, e que, de acordo com as setas vermelhas de projeção dos pontos “M2” e “M3”, apresenta relação com o nível de maturidade.

Com o intuito de analisar os eixos observados de forma mais clara, foi realizada uma conversão dos eixos através do método de rotação de eixos coordenados (Leithold, 1994), cujo resultado do gráfico rotacionado é apresentado na figura 16, e o detalhamento das coordenadas rotacionadas é mostrado no apêndice F. Também foram destacados em vermelho os pontos que representam os níveis de maturidade e envolvimento do RH na estratégia, reforçando a conclusão de que há concentração dos níveis sêniores em um eixo distinto (como mostram os retângulos “A” e “B”), enquanto os demais níveis parecem estar associados mais claramente à maturidade de sucessão e ao envolvimento do RH.

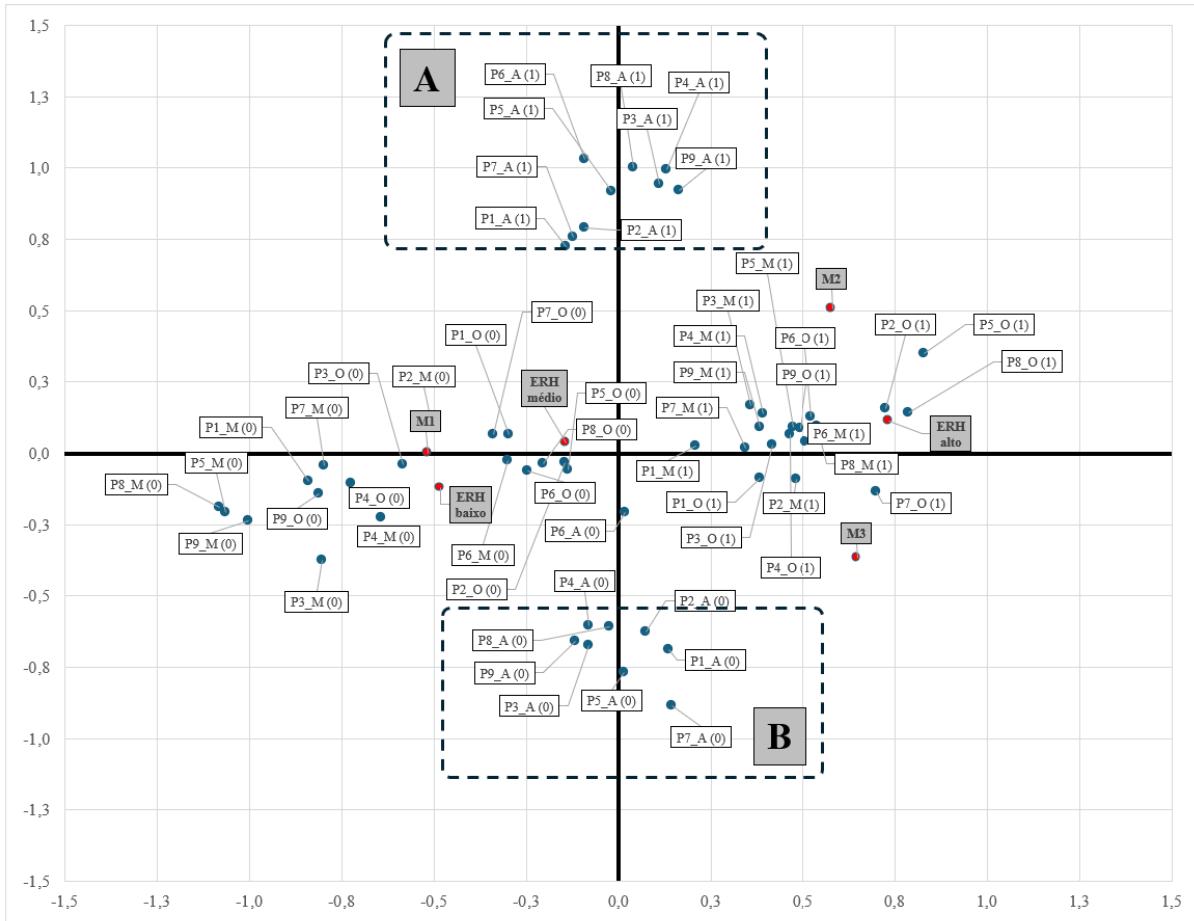


Figura 16: Mapa perceptual com pontos rotacionado para exibir as concentrações das práticas de desenvolvimento para o nível sênior no eixo. Elaborado pelo autor.

Buscou -se, portanto, identificar qual variável representa o eixo I (agora representado pelo eixo vertical Y) através da análise de associação entre as práticas de desenvolvimento e as demais variáveis pesquisadas, como nível hierárquico do respondente e estrutura e origem do capital, porém não houve relação significativa encontrada, e entende-se, portanto, que tal variável desconhecida não foi pesquisada diretamente ou pode ser representada por um conjunto de variáveis.

Não foram observados na literatura consultada aspectos, barreiras ou causas relacionadas à ausência de práticas de desenvolvimento para a gerência sênior ou à não aderência a tais práticas, ou em relação aos fatores impacto da maturidade do processo sucessório. Contudo, pode haver possível relação com o nível de maturidade de sucessão, uma vez que, por exemplo, a concentração da presença dessas práticas está mais próxima do ponto “M2” e a ausência mais próxima do ponto “M3”.

Sendo assim, com base nos conceitos abordados e nas análises, ainda que não tenha sido possível confirmar com os dados coletados, acredita-se que tais fatores podem estar relacionados (1) à cultura de aprendizagem, restringindo ou não estimulando a abrangência e a variedade das ações nessa camada; (2) aos critérios de avaliação para a gerência sênior, enviesando possíveis identificações de *gaps* de desenvolvimento; (3) à expectativa ou aparente percepção de *expertise* por parte dos gerentes sêniores, gerando a visão de que já estão devidamente preparados, uma vez que é essa camada que define muitos dos parâmetros de desenvolvimento para os demais níveis e possui envolvimento com o desenho da estratégia organizacional; (4) falta de tempo e prioridades variadas, gerando dificuldade de implementação de ações nesse nível; (5) ao papel e impacto do gestor direto no desenvolvimento desses profissionais; (6) características das ações de desenvolvimento ou percepção de qualidade e relevância; ou (7) à natureza da “escala” estabelecida por Dutra (2020) para definição dos níveis de maturidade de sucessão, sendo que, Ohtsuki (2013) identificou em seu trabalho apenas a relação entre os fatores em um mesmo estágio e aparente evolução do enfoque organizacional sobre como mapear, identificar e desenvolver pessoas, apontando, dentre outros, objetivo, posições abrangidas e foco de desenvolvimento.

Outra perspectiva que contribui para a busca por compreensão das possíveis causas do efeito observado é em relação à expectativa das funções dos gestores em cada nível hierárquico. Na figura 17, Ohtsuki (2013) apresenta o quadro das funções do líder em cada nível, mostrando que as diferenças dos papéis esperados em cada nível estão relacionadas às diferenças qualitativas do trabalho do líder (Jacobs; Jaques, 1987).

Funções		Nível de Liderança				
		1a linha	Inferior	Médio	Topo	Executivo
TÉCNICO	Técnico					
	Gestão					
	Comunicação					
	Relações Humanas					
	Counseling					
HUMANA	Supervisão					
	Tomada de Decisão					
	Planejamento					
	Ética					
CONCEITUAL						

Figura 17: Funções por nível de liderança. Retirado de Ohtsuki (2013).

De acordo com Ohtsuki (2013), nos níveis iniciais o trabalho consiste em definir tarefas, estabelecer metas, monitorar progresso e manter um fluxo contínuo de trabalho, com base em conhecimento técnico e em políticas e práticas previamente definidas. A liderança nesses níveis é exercida através da interação pessoal cara a cara e baseada em habilidades interpessoais. Já nos níveis de liderança intermediários, a principal função do líder é coordenar as ações de vários subsistemas, monitorar e manter as transações entre o sistema como um todo e o ambiente externo. É também responsável pela integração horizontal e vertical do sistema como um todo. Deve gerenciar os processos organizacionais e a adaptação da organização ao ambiente como um sistema. As habilidades técnicas tornam-se relativamente menos relevantes, abrindo espaço para as habilidades conceituais. Nos níveis de liderança sêniores, os autores argumentam que os líderes estão envolvidos com o desenvolvimento de novos negócios e com o estabelecimento de redes de relacionamento nacional e internacional. São responsáveis por ler o ambiente, o que torna as habilidades conceituais as mais relevantes para desempenhar esse tipo de trabalho. Tal conclusão pode estar relacionada com o fator desconhecido influenciando as práticas destinadas ao nível sênior.

Portanto, o presente trabalho teve como principais resultados (1) a identificação de que a maioria das empresas ainda se encontra no nível 1 de maturidade de sucessão (54,5%), atuando na sucessão de posições de alta liderança, de forma reativa; (2) empresas que investem mais no desenvolvimento da gerência média também designam mais metas e realizam cobrança de resultados sobre essa camada; (3) empresas mais maduras em relação à sucessão realizam mais ações de desenvolvimento no geral (variedade), ainda que (4) a camada de gerência média receba foco especial, preparando esses profissionais apenas no momento em que ingressam na camada média; (5) há diferenças na aplicação das ações de desenvolvimento com base no nível de maturidade de sucessão, sendo o nível 2 no qual as empresas mais investem no desenvolvimento de suas equipes em todos os níveis, novamente com foco especial à camada média. Além disso, também foi possível identificar que não há diferenças significativas entre as camadas operacional e sênior em termos de desenvolvimento, e que há possíveis fatores de bloqueio e/ou falta de aderência às práticas no nível sênior.

Finalmente, em relação ao conceito apresentado de abrangência e variedade, a pesquisa mostrou que há relação entre o nível de maturidade e a presença das práticas, sendo que o nível 1 no qual há melhor prevalência de ações, e o nível 2 sendo onde mais aparecem práticas de desenvolvimento aplicadas a diversos níveis hierárquicos, com apenas algumas práticas possuindo maior presença no nível 3.

5 PRODUTO TECNOLÓGICO

A falta de consenso e clareza na literatura apontada por diversos autores, como citado anteriormente, e a prática organizacional em relação às diferentes abordagens e definições dos temas fizeram emergir neste trabalho a necessidade de buscar convergência em relação ao entendimento dos diversos aspectos relacionados ao tema sucessão e suas interconexões, abrangendo a forma como a sucessão é planejada e gerida ao longo do tempo, e conectando-a à gestão de talentos, à construção do *talent pool* e ao desenvolvimento contínuo de potenciais sucessores. Portanto, com base nos resultados deste trabalho, nas perspectivas dos autores estudados em relação à criticidade da gestão de talentos, do planejamento da sucessão e do desenvolvimento de sucessores nas organizações, e na experiência prática deste autor, foi criado como produto tecnológico o *framework* de planejamento e gestão da sucessão apresentado na figura 18, com o intuito de contribuir tanto para a teoria quanto para a prática, ao conectar os temas de sucessão, gestão de talentos e ações de desenvolvimento, aproximando a linguagem teórico-acadêmica à empresarial da prática organizacional.

O *framework* é destinado para as organizações que desejam evoluir sua maturidade de sucessão utilizando as práticas de desenvolvimento de pessoas como base e motor dessa evolução. Definitivamente, o *framework* não tem a intenção de esgotar todas as interseccionalidades dos temas, ou sequer sugerir que um caminho único, ou abordagem perfeita, está na implantação de tais ações, uma vez que este autor reconhece que existem relações com outros fatores a serem estudadas. Contudo, pretende estabelecer um primeiro passo para a evolução dos processos de pessoas, com foco nas práticas formais de desenvolvimento dos profissionais em diversos níveis hierárquicos, buscando reforçar os achados da pesquisa em relação à associação da abrangência e da variedade das ações de desenvolvimento às diferentes camadas com a identificação e preparação de sucessores nas empresas mais maduras.

É válido registrar que o *framework*, intencionalmente, não apresenta aspectos relacionados aos níveis de maturidade de sucessão estudados, uma vez que se levantou o questionamento sobre a forma como tal “escala” é estabelecida na literatura e sua real característica evolutiva. Tal observação, como argumentado, não invalida o achado de que empresas mais atentas às necessidades de desenvolvimento de suas equipes e com maior alinhamento entre tais *gaps* de competências e suas necessidades estratégicas naturalmente navegam no *framework* de modo mais consistente e apresentam maior prevalência de ações de desenvolvimento a todas as camadas, ainda que aplicadas tardivamente em alguns níveis

hierárquicos. Além disso, apesar de este autor acreditar na importância e validade da contribuição para a academia com a abordagem de abrangência e variedade das ações de desenvolvimento, de modo que tal perspectiva ajuda a direcionar os esforços de desenvolvimento, priorizando camadas hierárquicas críticas ao sucesso das empresas, e a garantir maiores oportunidades de desenvolvimento para as equipes, o *framework* intencionalmente não a contempla, já que abrangência e variedade naturalmente evoluem à medida que as empresas passam a olhar proativamente para seus talentos com as lentes do alinhamento à estratégia, e a conectar as ações de planejamento de sucessão e gestão de talentos.

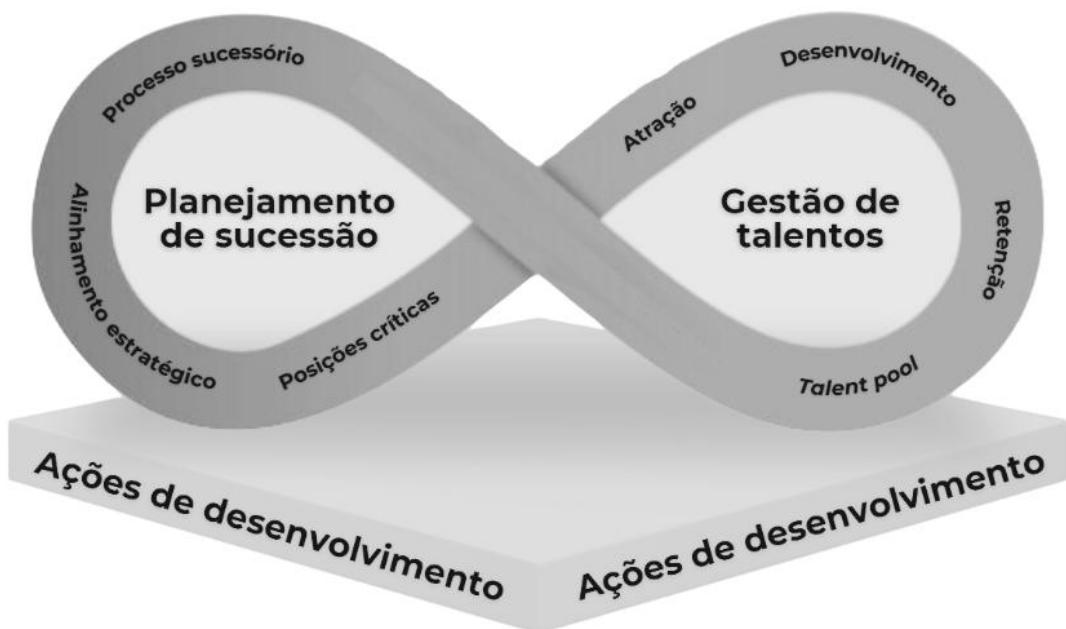


Figura 18: Framework planejamento e gestão da sucessão. Elaborado pelo autor, com base, e em continuidade, aos trabalhos de Charan; Drotter; Noel (2001), Hall (2002), Boudreau; Ramstad (2007, citados por Ferreira, 2015), Groves (2007), Lewis; Heckman (2006, citado por Cappelli; Keller, 2014), Collings; Mellahi (2009), Dutra (2010), Rothwell (2010), Dutra; Veloso (2013), Fernandes (2013), Ohtsuki (2013), Ferreira (2015), Silva *et al.* (2018), Dutra (2020).

Planejamento e gestão da sucessão, portanto, pode ser compreendido como um processo contínuo e estratégico que visa garantir a continuidade da liderança organizacional, integrando a identificação e o desenvolvimento de sucessores para posições críticas. Tal processo é composto por dois elementos que trabalham em sinergia: o planejamento de sucessão e a gestão de talentos, conectados em um ciclo contínuo e interdependente. De um lado, no planejamento

de sucessão, a organização se concentra em identificar as posições-chave, alinhar as necessidades de sucessão com seus objetivos de longo prazo e implementar um processo que identifique e prepare sucessores de forma estruturada, essencial para garantir que a organização esteja preparada para transições de liderança, mantendo sua competitividade e continuidade. De outro, a gestão de talentos desempenha um papel crucial ao nutrir o *talent pool*, composto pelos profissionais com potencial para assumir funções de liderança no futuro.

Através de ações de atração, desenvolvimento e retenção, a gestão de talentos assegura que a organização tenha sempre um grupo robusto de talentos para serem desenvolvidos, servindo como base para o sucesso do planejamento de sucessão, oferecendo um *pipeline* de sucessores em potencial. Como sustentação e motor de todo esse processo, as ações de desenvolvimento contínuas garantem a preparação dos talentos e sua prontidão para assumir posições de maior responsabilidade e complexidade, que devem envolver as camadas operacional, média e sênior, independentemente do modelo da estrutura organizacional e da quantidade de posições e níveis hierárquicos.

Tal processo conectado e interdependente, representado pela forma de infinito, associa de maneira contínua o planejamento de sucessão e a gestão de talentos, garantindo que a organização esteja preparada para os desafios de sucessão e a continuidade da liderança, assegurando que o processo sucessório seja eficaz, com uma abordagem proativa e estratégica para identificar, preparar e desenvolver sucessores, criando uma ponte entre o presente e o futuro da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho surgiu da percepção, posteriormente corroborada pela literatura, de que empresas com certo grau de estruturação do processo sucessório focam seus esforços no desenvolvimento de suas equipes, com atenção especial à camada intermediária de gestão. Iniciou-se, então, com o objetivo de analisar a relação entre o nível de maturidade do processo sucessório e a presença de práticas formais de desenvolvimento de sucessores para posições de gerência média nas organizações. Para a consecução desse objetivo, foram estabelecidos os objetivos específicos e utilizado o método de coleta de dados através uma *survey*. O primeiro objetivo específico foi “Identificar o nível de maturidade do processo sucessório das empresas”. Para isso, foi perguntado aos participantes, com base em assertivas previamente estabelecidas, qual era aquela que mais se aproximava de sua realidade. Os resultados apontaram uma importante falta de evolução das práticas relacionadas à sucessão nas empresas, também observada por Dutra (2020), mostrando que a maioria das empresas pesquisadas está no nível 1 de maturidade. Essas empresas, portanto, atuam abordando o planejamento de sucessão de forma reativa, priorizando apenas a reposição de posições específicas, em níveis hierárquicos específicos, ainda que apresentem certo olhar para o desenvolvimento da camada de gerência média e definam metas consistentemente para essa camada. Tal achado vai ao encontro das perspectivas encontradas na literatura em face aos crescentes desafios e complexidade e da importância da gerência média nas organizações.

Em seguida, buscou-se “verificar a presença de práticas formais de desenvolvimento de pessoas nas empresas por nível hierárquico”, com o intuito de compreender a abordagem das empresas em relação à aplicação de ações de desenvolvimento para os diferentes níveis hierárquicos. Os resultados corroboraram a perspectiva anterior e contestaram resultados de estudos como os de Osterman (2008) Watson (2020), mostrando que há diferenças significativas entre a forma como essas empresas cobram resultados e como as ações de desenvolvimento são aplicadas nas diferentes camadas hierárquicas, com destaque principal para o comparativo da gerência média em relação às demais. Assim, foi possível identificar que as empresas agem de maneira distinta em relação à camada média de gestão em termos de desenvolvimento, porém que tendem a preparar esses profissionais somente após a entrada na camada e não de forma planejada, podendo gerar diversos impactos para esses profissionais e para a própria organização.

Por fim, buscou-se “comparar a presença das práticas formais de desenvolvimento de pessoas nos diferentes níveis hierárquicos com base no nível de maturidade do processo

sucessório”, aprofundando o entendimento sobre como as ações de desenvolvimento ocorrem nas diferentes camadas e diferentes níveis de maturidade de sucessão, com a premissa de que empresas mais maduras em termos de processos de sucessão agem mais proativamente em relação ao desenvolvimento de seus talentos. A literatura consultada reforça os importantes aspectos relativos ao desenvolvimento das pessoas, porém não aborda a relação com a maturidade e com as camadas de gestão. A presente pesquisa mostrou que o nível 2 de maturidade de sucessão apresenta diferenças significativas em relação à existência das práticas de desenvolvimento, novamente com destaque para a gerência média, conectando-se com as características do próprio estágio 2, reforçando a importante evolução desse nível para o enfoque no desenvolvimento. Enquanto isso, o nível 1 de maturidade apresentou resultados consistentes com as perspectivas da literatura, mostrando a ausência de ações de desenvolvimento em diversos níveis. Adicionalmente, tal análise contribuiu para a identificação de potenciais fatores adicionais influenciando a aderência e/ou abrangência das ações à camada de gerência sênior e possíveis ressalvas em relação à escala de maturidade. Não foram identificadas práticas que se destacam às demais, seja em níveis de maturidade específicos ou em camadas específicas.

Portanto, a camada média, como mostrou a pesquisa, representa o motor das organizações, porém é relegada a segundo plano e sofre grande pressão multidirecional, incluindo questões específicas relacionadas à primeira experiência de gestão e à clareza de seu papel nas organizações. Esses profissionais recebem preparação apenas após a entrada nesse nível, contrariando as percepções de Watson (2020), e podendo gerar riscos à efetiva execução do seu papel crítico nas organizações. A pesquisa apontou ainda que há empresas nas quais algumas ações de desenvolvimento não são praticadas em nenhuma das camadas.

Tais achados são, ao mesmo tempo, importantes e preocupantes, pois nem o modelo de Watson (2020) nem o efeito identificado por esse trabalho parecem ser a configuração ideal de abrangência e variedade das ações de desenvolvimento. As empresas devem buscar, talvez, um modelo ainda abrangente (aplicada a todos os níveis hierárquicos), porém com maior variedade de práticas de desenvolvimento que permitam que o *framework* apresentado na figura 18 execute seu ciclo completo e garanta a integração entre os críticos processos destacados.

Contudo, a pesquisa apresentou limitações em termos da distribuição da amostra, normalidade dos dados e contorno das premissas da ANOVA, além de aspectos não pesquisados que podem ter impactado na identificação de todos os fatores que influenciam a abrangência das práticas, a evolução do processo sucessório e a aparente barreira ou influência sobre as

práticas destinadas à alta gerência. Portanto, como estudos futuros em relação aos temas, recomenda-se o foco na busca de um equilíbrio efetivo entre variedade e abrangência das ações de desenvolvimento de pessoas, buscando evitar tanto o efeito *barbell* quanto a concentração em uma camada específica, como encontrado nos resultados deste trabalho, e o papel dos programas de desenvolvimento de liderança nos processos de gestão de talentos e da sucessão.

Além disso, outros caminhos interessantes para novos estudos são a avaliação do impacto e papel do gestor direto na perspectiva de desenvolvimento e o aprofundamento dos fatores e critérios que caracterizem a evolução processo sucessório e a escala de maturidade que explice tais aspectos em totalidade, contribuindo para teoria e prática, já que autores como Rothwell (2015), Fernandes (2013), Dutra (2010) e Dutra e Dutra (2016), dentre outros, abordam fatores de sucesso, resultados, características, boas práticas, barreiras, processos e aspectos de influência da alta liderança do processo como um todo, considerando, talvez, uma evolução binária do planejamento e gestão da sucessão, presente ou ausente, porém não focam no modo com as empresas estruturam suas ações, políticas e processos gradativamente, e quais são os aspectos que impactam essa evolução etapa a etapa.

Finalmente, embora o foco tradicional das práticas de sucessão seja frequentemente o nível de gerência sênior, os resultados da presente pesquisa reforçam a gerência média como elo vital para a continuidade organizacional e para a implementação eficaz da estratégia. Pode-se concluir que a ausência de práticas nessa camada pode levar ao enfraquecimento do *pipeline*, comprometendo a capacidade de adaptação das organizações frente a um ambiente dinâmico e competitivo. O presente trabalho possui potencial contribuição, portanto, para a literatura e para a prática organizacional ao enfatizar o papel da gerência média como peça central na sustentabilidade organizacional, ao abordar uma perspectiva de abrangência e variedade das ações de desenvolvimento e ao propor uma visão complementar e unificada do planejamento e gestão da sucessão, privilegiando práticas de desenvolvimento contínuo e de longo prazo alinhadas aos objetivos estratégicos. Mais que uma prática isolada, o processo sucessório maduro representa uma perspectiva de legado e uma oportunidade de moldar o futuro da organização, assegurando que a próxima geração de líderes esteja preparada para navegar as incertezas e complexidades.

REFERÊNCIAS

- AL HAJRI, A. Succession Planning and Leadership Development in Nursing: A Bibliometric Analysis (2000–2023). *Nursing Research and Practice*, 2024.
- ALLIO, R. J. Interview: Noel M. Tichy explains why the “virtuous teaching cycle” is integral to effective leadership. *Strategy & Leadership*, v. 31, n. 5, p. 20–25, out. 2003.
- AMARAKOON, U.; COLLEY, L. Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: The importance of place and scale in human resource management. *Personnel*
- ARDIGO, R.; CUNHA, C.; SILVA, S. Desafios do desenvolvimento de líderes para a sucessão Organizacional: uma revisão integrativa. *Encontro da ANPAD* 46., 2022 - On-line - 21 - 23 de set de 2022. 2177-2576.
- BASTONI, M. A. Middle managers: Estratégias para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes. 2007. 68f. Dissertação (Mestrado) - FGV, São Paulo, 2007.
- BERNARDES, M. E. B.; FERREIRA, V., A. Crescimento organizacional: Um estudo da relação prática entre contexto, competências organizacionais e lideranças. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 24, n. 4, p. 1-28, 2023.
- CANTOR, P. Succession Planning: Often Requested, Rarely Delivered. *Ivey Business Journal*, January/February, 2005.
- CAPPELLI, P.; HAMORI, M. The new road to the top. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 1, p. 25–31, Jan. 2005.
- CAPPELLI, P.; KELLER, JR. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, v. 1, p. 305-331, 2014.
- CHARAN, R. O líder criador de líderes: A gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. 1 ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2008.
- CHEESE, P; THOMAS, R.; CRAIG, E. The talent powered organization. 1. ed. Kogan page, 2008.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. Métodos de pesquisa em administração. 12^a ed. Porto alegre: AMGH, 2016.
- DUTRA, J. Gestão de carreiras: A pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. Atlas, 2021.
- DUTRA, J. Processo Sucessório. *In:* DUTRA, J. (org.) Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo, Atlas, 2010.
- DUTRA, J.; DUTRA, T. A. Gestão do Processo Sucessório: Preservando o Negócio e a Estratégia. 1. ed. Atlas, 2016.

- DUTRA, T. A.; BOSE, M.; NASCIMENTO, F.; SALOMÃO, G. R. Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Revista de carreiras e pessoas*, v. 10, n. 1, p. 84-102, 2020.
- DUTRA, T. O Nível de Maturidade do Processo Sucessório: Impactos na Gestão de Pessoas e na Retenção dos Candidatos à Sucessão. 2020. 197f. Tese (Doutorado) - PUC, São Paulo, 2020.
- FENNESSEY, G. A. Today's Middle Managers, Tomorrow's Senior Leaders. *Talent management magazine*, abril, 2015.
- FERNANDES, B. R. Gestão estratégica de pessoas com foco em competências. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FERREIRA, M. A. Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory. 2015. 246f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- FIELD *et al.* Investing in middle managers pays off—literally. In: PEOPLE & ORGANIZATIONAL PERFORMANCE PRACTICE REPORT, McKinsey, 2023.
- FIELD, E.; HANCOCK, B; SCHANINGER, B. Don't Eliminate Your Middle Managers: In lean times they can help you thrive — if you reimagine their roles. *Harvard Business Review*, July-August, 2023.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.
- GJERDE, S.; ALVESSON, M. Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human relations*, v. 73, n. 1, p. 124–151, 2020.
- GROVES, K. S. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, v. 26, n. 3, p. 239–260, mar. 2007.
- HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. Multivariate data analysis. 8. ed. Cengage, 2019.
- HAIR, J.; TATHAM, R.; ANDERSON, R.; BLACK, W. Análise multivariada de dados. 5^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARDING, N.; LEE, H.; FORD, J. Who is ‘the middle manager’? *Human relations*, v. 67, n. 10, p. 1213-1237, 2014.
- HASAN, M., CHOWDHURY, S. Assessing The Influence of Training and Skill Development Initiatives on Employee Performance: A Case Study of Private Banks in Dhaka, Bangladesh. *Malaysian Business Management Journal*, v. 2, n. 2, p. 74-79, 2023.
- IP, B.; JACOBS, G. Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small*, v. 13, n. 3, p. 326-350, 2006.

- JOOSS, S.; MCDONNELL, A.; SKUZA, A. Middle managers as key talent management stakeholders: Navigating paradoxes. *European Management Review*, v. 21, p. 459-476, 2024.
- KALIANNAN, M. DARMALINGGAM, D.; DORASAMY, M.; ABRAHAM, M. Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, v. 33, 2023.
- LEITHOLD, L. O cálculo com geometria analítica: volume um. 3. ed. Harbra, 1994.
- MAUTZ, S. Leading from the middle. New Jersey. Wiley, 2021.
- MAYCOCK, A.; IKUOMOLA, A. Learning and talent development: A review in context. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Management (IJAREM)*, v. 1, n. 2, p. 98-102, 2015.
- MAYO, A. Applying HR Analytics to Talent Management. 2018.
- MEDEIROS, A. *et al.* Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. *Estudios Gerenciales*, jun. 2019.
- METZ, E. J.; Designing Succession Systems for New Competitive Realities. *Human resource planning*, v. 21, n. 3, p. 31–37, 1998.
- MOODIE, G.; TAYLOR, J.; COLLINS, D. Developing psycho-behavioural skills: The talent development coach perspective. *Psych*, v. 5, n. 2, p. 427-446, 2023.
- NOGUEIRA, A. L. G. *et al.* Nursing leadership succession planning: paths for elaboration. *Revista da Escola de Enfermagem*, v. 55, p. 1–9, 2021.
- OHTSUKI, C. H. Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso. 2013. 104f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013
- OSTERMAN, P. The truth about middle managers – who they are, how they work, why they matter. Boston. Harvard business press, 2008.
- PARRIS, M. A. Caught in the Middle: Organizational Impediments to Middle Managers' Work-life balance. *Employ respons rights J*, v. 20, p. 101-117, 2008.
- POLLNOW, G. E.; CALDAS, N. V.; ANJOS, F. S. Sucessão geracional e instalação de jovens na agricultura: a percepção de organizações sindicais da Espanha. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 61, n. 4, 2023.
- RAES A. *et al.* Top Management Team and Middle Managers: Making Sense of leadership. *Small group research*, v. 38, n. 3, p. 360-386, 2007.
- Review, 2022.

- ROTHWELL, W. J. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 5. ed. New York: Amacom, 2015.
- ROWOLD, J. Multiple effects of human resource development interventions. *Journal of European Industrial Training*, v. 32, n. 1, p. 32-44, 2008.
- RYDLAND, M. Middle managers' role as change agents: variations in approaches and their contributions to the progress of change. 2018. 48f. Tese (Doutorado) - Norwegian School of Economics (NHH), 2018.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Penso, 2013.
- SILVA, R. C.; PIRES, F. M. VELOSO, E.; PLOTHOW, C. B. A. Gestão de talentos: a contribuição da gestão de carreiras e do processo sucessório. In: DUTRA, J.; VELOSO, E. (Org.). Desafios da gestão de carreira. São Paulo. Atlas, 2013.
- SILVA, R. *et al.* A importância da maturidade para o sucesso dos programas de gestão de talentos em micro e pequenas empresas. Encontro ANPAD, 2018, Curitiba/PR21 – 3 a 6 de out 2018.
- SILVÉRIO, J. C. S.; MENEZES, P. P. M. Inserção estratégica de unidades de gestão de pessoas em arenas decisórias organizacionais. *Revista de Gestão dos países de Língua Portuguesa*, v. 20, n. 2, p. 85-103, 2021.
- SILZER, R.; DOWELL, B. (Org.). Strategy-driven talent management. 1 ed. Jossey-Bass, 2010.
- SIMKHADA, A. Impact of succession planning practices on the profitability of Nepalese commercial banks. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, v. 14, n. 1, p. 1–11, 2023.
- SPLITTER, V.; JARZABKOWSKI, P. SEIDL, D. Middle Managers' Struggle Over Their Subject Position in Open Strategy Processes. *Journal of management studies*, 2021.
- STOKER, J. Leading middle management consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers. *Journal of General Management*, v. 32, n. 1, p. 31-42, 2006.
- SWEENEY, D.; WILLIAMS, T.; ANDERSON, D. Estatística aplicada à administração e economia. 3^a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. Using multivariate statistics. 6. ed. Pearson, 2013.

- TABARA, R. Leadership Development Programs: Evaluating their Efficacy in Succession Planning. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, v. 1 n. 4, p. 579-587, 2024.
- THAKUR, M. Involving Middle Managers in Strategy Making. *Long Range Planning*, v. 31, n. 5, p. 732-741, 1998.
- THOMAS, R.; DUNKERLEY, D. Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization. *British Journal of Management*, v. 10, p. 157-169, 1999.
- THOMAS, R.; LINSTEAD, A. Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization articles*, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2002.
- TWENGE, J. Generations: The real differences between gen Z, millenials, gen X, boomers and silent - and what they mean for America's future. Atriz Books, 2023
- VELOSO, E.; PLOTHOW, C.; FREITAG, B. Processo sucessório: um desafio para gestores e pesquisadores. *in: Desafios da Gestão de Carreira* São Paulo: Atlas, 2013.
- VUKIĆ, D. Succession Planning for Leadership Positions: Which key factors ensure leadership continuity during the transition phase of succession?. 2024. 51f. Dissertação (Mestrado) – FHV – Volrarlberg University of Applied Sciences, Dornbirn, Áustria, 2024.
- WATSON, S. The Unheralded Hero: Mid-Level Manager Training and Development in Student Affairs - A Case Study Analysis. 2020. 120f. Tese (Doutorado) - Old Dominion University, 2020.
- WIBOWO, I. Human resource development strategy in the context of operational management. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, v. 4, n. 2, p. 99-106, 2024.
- YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YU, M. Problems of Middle Managers in Enterprise Management and Their Improvement Countermeasures. *Frontiers in Business, Economics and Management*, v. 16, n. 2, p. 8-10, 2024.
- ZHANG, Y. E.; NESBIT, P. L. Talent development in China: Human resource managers' perception of the value of the MBA. *The International Journal of Management Education*, v. 16, n. 3, p. 380-393, 2018.
- ZOBEIRI, H.; KORDESTANI, F.; SAEEDI, L. Development of a Model for the Professional Competence of Middle Managers in the Educational Administration Headquarters. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, v. 4, n. 3, p. 92-100, 2024.

APÊNDICE A

As perguntas do questionário foram construídas com base em DUTRA (2010); ROTHWELL (2015); DUTRA; DUTRA (2016); GROVES (2007) e DUTRA (2020).

Bloco 1 – Perguntas relacionadas ao nível de maturidade

1	Assinale a alternativa que melhor traduz a realidade da empresa onde você atua.	<p>1.1 A empresa identifica backups (repositórios) para posições executivas sêniores em um ambiente relativamente estável. A sucessão é pontual, baseada em critérios informais, sem foco no desenvolvimento de lideranças. As decisões são confidenciais, visando garantir substitutos para líderes quando necessário.</p> <p>1.2 A empresa desenvolve líderes para posições específicas, com base em descrições de cargos e critérios claros. O processo é estruturado, mas rígido e controlado, com foco em preparar candidatos para funções definidas e comunicação limitada.</p> <p>1.3 A empresa alinha o processo sucessório às necessidades estratégicas, desenvolvendo um banco de talentos com competências críticas. O processo é flexível, com critérios objetivos e comunicação ampla, visando preparar talentos para desafios futuros e agregar valor ao negócio.</p>
2	Quem influencia a escolha do sucessor? (Marque todos que se aplicarem)	<p>2.1 O próprio ocupante da posição</p> <p>2.2 Os pares do ocupante da posição</p> <p>2.3 O gestor da posição</p> <p>2.4 Os pares do gestor da posição</p> <p>2.5 A área de recursos humanos</p> <p>2.6 O Conselho de Administração</p> <p>2.7 Outros</p>
3	Qual o nível de envolvimento do responsável pela área de recursos humanos no desenvolvimento da estratégia de negócios?	<p>3.1 Muito baixo: participa somente da implementação, apenas executando determinadas ações reativamente.</p> <p>3.2 Baixo: participa somente da implementação das ações e tem certa influência nas decisões sobre o negócio.</p> <p>3.3 Média: participa totalmente da implementação e tem poder de influência sobre as ações, porém não participa da construção da estratégia.</p> <p>3.4 Alta: participa da construção e implementação da estratégia do negócio, sendo reconhecido como parceiro estratégico.</p> <p>3.5 Muito alta: possui lugar no conselho da empresa, onde influencia a construção e a implementação da estratégia.</p>
4	Quais são os níveis hierárquicos são abrangidos no processo sucessório?	<p>4.1 Gerência sênior (gerentes sêniores, diretores e presidente).</p> <p>4.2 Gerência média (supervisores, coordenadores e gerentes).</p> <p>4.3 Posições operacionais (analistas e especialistas).</p> <p>4.4 Outras posições consideradas críticas.</p>

Bloco 2 – Perguntas relacionadas aos objetivos específicos – ações de desenvolvimento

5	A empresa adota práticas formais de desenvolvimento específicas para profissionais identificados como potenciais sucessores para posições de gerência média (supervisores e coordenadores, gerentes).	5.1	Discordo totalmente -- Concordo totalmente
6	Para quais níveis hierárquicos a empresa adota as seguintes práticas de desenvolvimento?	<p>-</p> <p>6.1</p> <p>6.2</p> <p>6.3</p> <p>6.5</p> <p>6.6</p> <p>6.7</p> <p>6.8</p> <p>6.9</p> <p>6.10</p>	
7	A empresa adota como critérios para a escolha de candidatos à sucessão para posições de média liderança (supervisores e coordenadores, gerentes)	<p>7.1</p> <p>-</p> <p>7.2</p> <p>7.3</p> <p>7.4</p> <p>7.5</p> <p>7.6</p> <p>7.7</p> <p>7.8</p> <p>7.9</p> <p>7.10</p>	
8	A gerência média (supervisores e coordenadores, gerentes) recebe metas de maneira formal e estruturada.	8.1	Discordo totalmente -- Concordo totalmente

Blocos 3 e 4 – Perguntas relacionadas à caracterização da empresa e do respondente, respectivamente

9	Informe a estrutura do capital da empresa.	9.1 Familiar 9.2 Não familiar 9.3 Não sei informar
10	Informe como funciona a atuação da empresa.	10.1 Atua somente no Brasil (matriz brasileira). 10.2 Atua no Brasil e em outros países, porém com matriz brasileira. 10.3 Atua no Brasil e em outros países, porém com matriz estrangeira. 10.4 Atua somente fora do Brasil (matriz estrangeira). 10.5 Não sei informar
12	Informe o segmento da atuação da empresa.	11.1 Escolha entre as opções 13.1 Microempresa - Até R\$ 360 mil 13.2 Pequena empresa - Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões 13.3 Média empresa I - Entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 90 milhões 13.4 Média empresa II - Entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões 13.5 Grande empresa - Acima de R\$ 300 milhões
13	Informe o porte da empresa? (BNDES - https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa)	14.1 Menos de 1 ano 14.2 1 a 3 anos 14.3 3 a 5 anos 14.4 5 a 10 anos 14.5 Mais de 10 anos 14.6 Não atua mais na empresa sobre a qual estou respondendo
15	Qual sua idade?	- 1935 - 2024
16	Com qual gênero se identifica?	- Alternativas de gênero
17	Qual seu envolvimento na definição da estratégia corporativa?	- Alto, médio, baixo, nenhum
18	Em qual área você atua?	- Lista de áreas
19	Qual seu cargo?	- Lista de cargos
20	Qual o cargo do seu gestor direto?	- Lista de cargos
21	Algumas empresas possuem equipes menores, por isso selecione a quantidade de níveis hierárquicos existentes entre o seu cargo e o executivo máximo da empresa (Presidente/CEO). (Para empresas multinacionais e/ou matriciais, considere os cargos existentes no país onde você trabalha)	- 0, 1, 2, 3, 4, 5, Mais de 5
22	Em algumas empresas, cargos como supervisores, coordenadores e gerentes não possuem equipes, por isso assinale a opção que melhor define sua posição.	22.1 Líder de si mesmo (sem equipe formal) 22.2 Líder equipes (possui equipe formal) 22.3 Líder de líderes (lídera indivíduos que também possuem equipes)
23	Em qual empresa você trabalha? (Opcional)	- -

APÊNDICE B

O perfil dos respondentes foi definido com o intuito de identificar, com o suporte da literatura estudada, o nível hierárquico dos respondentes, e foi criado com base nas respostas às seguintes perguntas:

- P18: Qual seu cargo?
- P19: Qual o cargo do seu gestor direto?
- P20: Algumas empresas possuem equipes menores, por isso selecione a quantidade de níveis hierárquicos existentes entre o seu cargo e o executivo máximo da empresa (Presidente/CEO).
- P21: Em algumas empresas, cargos como supervisores, coordenadores e gerentes não possuem equipes formais, por isso assinale a opção que melhor define sua posição.

Com base, portanto, nas configurações geradas pelas respostas a essas perguntas, foi criado o quadro a seguir, representando o nível dos respondentes. A leitura do quadro deve ser feita da esquerda para a direita, identificando, por exemplo, um respondente que se classificou como um cargo de gerência média (pergunta 18), respondeu que se reporta a um cargo de gerência sênior (pergunta 19), porém afirmou que há quatro níveis entre sua posição e o executivo máximo da empresa e que se classifica como líder de si mesmo, como uma posição, na realidade, de nível operacional.

APÊNDICE C

Este apêndice contém o teste qui-quadrado realizado na etapa referida na seção de análise de dados.

Práticas de desenvolvimento na gerência média X estabelecimento de metas para a gerência média

ETAPA I

	Estabelecimento de metas formais					
	1	2	3	4	5	
Práticas de desenvolvimento	1	8	7	5	6	1
	2	0	10	5	11	2
	3	0	2	4	17	8
	4	0	3	2	20	22
	5	0	0	0	4	19
					52	156
					8	

ETAPA II

	Estabelecimento de metas formais			
	Baixa	Média	Alta	
Desenvolv.	Baixo	25	10	20
	Médio	2	4	25
	Alto	3	2	65
			110	156
			30	

ETAPA III

10,57692	5,641026	38,78205
5,961538	3,179487	21,85897
13,46154	7,179487	49,35897

Valor-p 1,22E-10

APÊNDICE D

A seguir são apresentadas as coordenadas do gráfico de correspondências obtido através do SPSS.

<i>Point</i>	<i>Dimension 1</i>	<i>Dimension 2</i>
M1	-0,366	-0,364
M2	0,766	0,052
M3	0,198	0,716
P1_A (0)	-0,389	0,583
P1_A (1)	0,41	-0,613
P1_M (0)	-0,662	-0,524
P1_M (1)	0,164	0,13
P1_O (0)	-0,162	-0,257
P1_O (1)	0,21	0,333
P2_A (0)	-0,391	0,494
P2_A (1)	0,494	-0,623
P2_M (0)	-0,29	-0,425
P2_M (1)	0,276	0,404
P2_O (0)	-0,125	-0,081
P2_O (1)	0,624	0,404
P3_A (0)	-0,533	0,42
P3_A (1)	0,746	-0,588
P3_M (0)	-0,832	-0,303
P3_M (1)	0,37	0,135
P3_O (0)	-0,442	-0,384
P3_O (1)	0,316	0,274
P4_A (0)	-0,483	0,371
P4_A (1)	0,794	-0,61
P4_M (0)	-0,614	-0,295
P4_M (1)	0,374	0,18
P4_O (0)	-0,586	-0,439
P4_O (1)	0,376	0,282
P5_A (0)	-0,532	0,553
P5_A (1)	0,637	-0,663
P5_M (0)	-0,898	-0,605
P5_M (1)	0,399	0,269
P5_O (0)	-0,137	-0,056
P5_O (1)	0,834	0,34
P6_A (0)	-0,132	0,159
P6_A (1)	0,662	-0,793
P6_M (0)	-0,23	-0,195
P6_M (1)	0,388	0,329
P6_O (0)	-0,218	-0,132
P6_O (1)	0,462	0,28
P7_A (0)	-0,522	0,727
P7_A (1)	0,448	-0,623
P7_M (0)	-0,594	-0,533
P7_M (1)	0,256	0,23
P7_O (0)	-0,194	-0,287
P7_O (1)	0,4	0,592
P8_A (0)	-0,448	0,414
P8_A (1)	0,737	-0,68
P8_M (0)	-0,898	-0,63
P8_M (1)	0,449	0,315
P8_O (0)	-0,169	-0,118
P8_O (1)	0,656	0,457
P9_A (0)	-0,547	0,383
P9_A (1)	0,766	-0,536
P9_M (0)	-0,876	-0,541
P9_M (1)	0,334	0,206
P9_O (0)	-0,674	-0,471
P9_O (1)	0,41	0,286
ERH_baixo	-0,426	-0,256
ERH_médio	-0,074	-0,128
ERH_alto	0,601	0,439

APÊNDICE E

A seguir são apresentadas as distâncias de coordenadas entre os níveis de maturidade e as práticas no gráfico de correspondências obtido através do SPSS.

Prática	Distâncias até a maturidade (por prática)					
	Point	M1	M2	M3	Mais próximo	Mais distante
[Envolvimento em projetos desafiadores]	P1_A (0)	0,9473	1,2712	0,6019	M3	M2
	P1_A (1)	0,8150	0,7543	1,3458	M2	M3
	P1_M (0)	0,3365	1,5398	1,5090	M1	M2
	P1_M (1)	0,7245	0,6070	0,5870	M3	M1
	P1_O (0)	0,2304	0,9781	1,0375	M1	M3
	P1_O (1)	0,9042	0,6230	0,3832	M3	M1
[Coaching & mentoring]	P2_A (0)	0,8584	1,2386	0,6294	M3	M2
	P2_A (1)	0,8982	0,7277	1,3713	M2	M3
	P2_M (0)	0,0975	1,1587	1,2410	M1	M3
	P2_M (1)	1,0010	0,6033	0,3216	M3	M1
	P2_O (0)	0,3717	0,9009	0,8600	M1	M2
	P2_O (1)	1,2530	0,3796	0,5280	M2	M1
[Treinamentos formais de diversos temas]	P3_A (0)	0,8016	1,3501	0,7887	M3	M2
	P3_A (1)	1,1343	0,6403	1,4145	M2	M3
	P3_M (0)	0,4700	1,6370	1,4489	M1	M2
	P3_M (1)	0,8892	0,4046	0,6059	M2	M1
	P3_O (0)	0,0786	1,2843	1,2726	M1	M2
	P3_O (1)	0,9339	0,5018	0,4575	M3	M1
[Plano de desenvolvimento individual (PDI)]	P4_A (0)	0,7443	1,2891	0,7634	M1	M2
	P4_A (1)	1,1858	0,6626	1,4538	M2	M3
	P4_M (0)	0,2574	1,4230	1,2967	M1	M2
	P4_M (1)	0,9184	0,4124	0,5642	M2	M1
	P4_O (0)	0,2324	1,4384	1,3960	M1	M2
	P4_O (1)	0,9838	0,4528	0,4691	M2	M1
[Treinamento de liderança]	P5_A (0)	0,9319	1,3913	0,7480	M3	M2
	P5_A (1)	1,0466	0,7265	1,4472	M2	M3
	P5_M (0)	0,5840	1,7890	1,7165	M1	M2
	P5_M (1)	0,9929	0,4264	0,4901	M2	M1
	P5_O (0)	0,3838	0,9094	0,8416	M1	M2
	P5_O (1)	1,3913	0,2959	0,7388	M2	M1
[Job rotation]	P6_A (0)	0,5730	0,9044	0,6474	M1	M2
	P6_A (1)	1,1139	0,8514	1,5787	M2	M3
	P6_M (0)	0,2169	1,0262	1,0065	M1	M2
	P6_M (1)	1,0241	0,4686	0,4311	M3	M1
	P6_O (0)	0,2752	1,0011	0,9445	M1	M2
	P6_O (1)	1,0490	0,3800	0,5097	M2	M1
[Participação em projetos estratégicos]	P7_A (0)	1,1021	1,4542	0,7201	M3	M2
	P7_A (1)	0,8542	0,7462	1,3621	M2	M3
	P7_M (0)	0,2838	1,4805	1,4789	M1	M2
	P7_M (1)	0,8601	0,5402	0,4894	M3	M1
	P7_O (0)	0,1884	1,0181	1,0769	M1	M3
	P7_O (1)	1,2250	0,6523	0,2370	M3	M1
[Treinamento em gestão de pessoas]	P8_A (0)	0,7823	1,2668	0,7131	M3	M2
	P8_A (1)	1,1474	0,7326	1,4964	M2	M3
	P8_M (0)	0,5948	1,7983	1,7358	M1	M2
	P8_M (1)	1,0608	0,4119	0,4731	M2	M1
	P8_O (0)	0,3152	0,9503	0,9112	M1	M2
	P8_O (1)	1,3109	0,4197	0,5262	M2	M1
[Feedback contínuo]	P9_A (0)	0,7686	1,3541	0,8160	M1	M2
	P9_A (1)	1,1450	0,5880	1,3748	M2	M3
	P9_M (0)	0,5398	1,7458	1,6533	M1	M2
	P9_M (1)	0,9027	0,4586	0,5278	M2	M1
	P9_O (0)	0,3261	1,5320	1,4729	M1	M2
	P9_O (1)	1,0123	0,4260	0,4794	M2	M1
Envolvimento do RH na estratégia	ERH_baixo	0,1235	1,2311	1,1551	M1	M2
	ERH_médio	0,3754	0,8591	0,8867	M1	M3
	ERH_alto	1,2569	0,4207	0,4890	M2	M1

APÊNDICE F

A seguir são apresentadas as coordenadas rotacionadas do gráfico de correspondências.

<i>Point</i>	<i>X'</i>	<i>Y'</i>
M1	-0,5162	-0,0014
M2	0,5784	0,5049
M3	0,6463	-0,3663
P1_A (0)	0,1372	-0,6873
P1_A (1)	-0,1435	0,7234
P1_M (0)	-0,8386	-0,0976
P1_M (1)	0,2079	0,0240
P1_O (0)	-0,2963	0,0672
P1_O (1)	0,3840	-0,0870
P2_A (0)	0,0728	-0,6258
P2_A (1)	-0,0912	0,7898
P2_M (0)	-0,5056	0,0955
P2_M (1)	0,4808	-0,0905
P2_O (0)	-0,1457	-0,0311
P2_O (1)	0,7269	0,1556
P3_A (0)	-0,0799	-0,6739
P3_A (1)	0,1117	0,9433
P3_M (0)	-0,8026	-0,3741
P3_M (1)	0,3571	0,1662
P3_O (0)	-0,5841	-0,0410
P3_O (1)	0,4172	0,0297
P4_A (0)	-0,0792	-0,6039
P4_A (1)	0,1301	0,9928
P4_M (0)	-0,6428	-0,2256
P4_M (1)	0,3917	0,1372
P4_O (0)	-0,7248	-0,1039
P4_O (1)	0,4653	0,0665
P5_A (0)	0,0148	-0,7672
P5_A (1)	-0,0184	0,9192
P5_M (0)	-1,0628	-0,2072
P5_M (1)	0,4723	0,0919
P5_O (0)	-0,1365	-0,0573
P5_O (1)	0,8301	0,3493
P6_A (0)	0,0191	-0,2058
P6_A (1)	-0,0926	1,0288
P6_M (0)	-0,3005	-0,0247
P6_M (1)	0,5070	0,0417
P6_O (0)	-0,2475	-0,0608
P6_O (1)	0,5247	0,1287
P7_A (0)	0,1450	-0,8832
P7_A (1)	-0,1237	0,7573
P7_M (0)	-0,7969	-0,0431
P7_M (1)	0,3437	0,0184
P7_O (0)	-0,3401	0,0658
P7_O (1)	0,7014	-0,1358
P8_A (0)	-0,0240	-0,6095
P8_A (1)	0,0403	1,0020
P8_M (0)	-1,0805	-0,1895
P8_M (1)	0,5402	0,0948
P8_O (0)	-0,2029	-0,0361
P8_O (1)	0,7870	0,1407
P9_A (0)	-0,1160	-0,6576
P9_A (1)	0,1626	0,9207
P9_M (0)	-1,0020	-0,2369
P9_M (1)	0,3818	0,0905
P9_O (0)	-0,8096	-0,1435
P9_O (1)	0,4921	0,0877
ERH_baixo	-0,4822	-0,1202
ERH_médio	-0,1428	0,0382
ERH_alto	0,7354	0,1146