

DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES PARA A SUCESSÃO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Autoria

Regina Adriana Zanoello Ardigo - reginaza@terra.com.br

Prog de Pós graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento / UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

Cristiano José Castro de Almeida Cunha - 01cunha@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento / UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

Solange Maria da Silva - solange.silva@ufsc.br

PPGTIC / UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenacao de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Codigo de Financiamento 001.

Resumo

Identificar líderes talentosos para cargos estratégicos é uma tarefa árdua experienciada pelas organizações. Mais do que uma atividade que toda empresa precisa realizar, a sucessão é um processo que, quando não planejado e estruturado, pode levar a perdas significativas. Diante disso, o objetivo deste trabalho é compreender quais são os desafios decorrentes do desenvolvimento de líderes para o processo sucessório nas organizações privadas profissionalizadas. Uma revisão integrativa foi realizada nas bases de dados eletrônicos Web of Science, Scopus, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e nos Anais do EnANPAD (Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), utilizando um corte temporal de 2017 a 2021, constituindo-se em uma amostra de 12 documentos. Como resultado, constatou-se que os principais desafios são: integrar os processos de sucessão e de desenvolvimento de lideranças; estruturar o processo de sucessão de forma planejada e preventiva, de médio a longo prazo, com o patrocínio dos executivos; formar comitês de sucessão, validar atividades práticas de desenvolvimento de líderes e identificar possíveis candidatos, envolver stakeholders, e tornar o processo multinível; e ter um processo que atenda às necessidades das organizações, conforme sua cultura e estratégias de negócio.

DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES PARA A SUCESSÃO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Resumo:

Identificar líderes talentosos para cargos estratégicos é uma tarefa árdua experienciada pelas organizações. Mais do que uma atividade que toda empresa precisa realizar, a sucessão é um processo que, quando não planejado e estruturado, pode levar a perdas significativas. Diante disso, o objetivo deste trabalho é compreender quais são os desafios decorrentes do desenvolvimento de líderes para o processo sucessório nas organizações privadas profissionalizadas. Uma revisão integrativa foi realizada nas bases de dados eletrônicas Web of Science, Scopus, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e nos Anais do EnANPAD (Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), utilizando um corte temporal de 2017 a 2021, constituindo-se em uma amostra de 12 documentos. Como resultado, constatou-se que os principais desafios são: integrar os processos de sucessão e de desenvolvimento de lideranças; estruturar o processo de sucessão de forma planejada e preventiva, de médio a longo prazo, com o patrocínio dos executivos; formar comitês de sucessão, validar atividades práticas de desenvolvimento de líderes e identificar possíveis candidatos, envolver *stakeholders*, e tornar o processo multinível; e ter um processo que atenda às necessidades das organizações, conforme sua cultura e estratégias de negócio.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Líderes. Processo de Sucessão. Revisão Integrativa.

1 Introdução

O processo de sucessão está relacionado ao processo de desenvolvimento de lideranças. Quando não há preparo de líderes nas organizações, a sucessão se torna vulnerável e possivelmente fadada a insucessos, podendo trazer consequências negativas para o negócio. “A sucessão é sempre uma preocupação, quando se pensa na continuidade da organização, de um negócio ou de uma estratégia” (DUTRA; DUTRA, 2016, p. 5).

Segundo Dutra (2006), por meio da velocidade com a qual se modificam as estruturas e as arquiteturas organizacionais, fica difícil prever o que as empresas precisarão enfrentar no futuro. Porém, essa questão evidencia a necessidade de as pessoas lidarem, cada vez mais, com níveis crescentes de complexidade. Ao desenvolver pessoas para essa crescente complexidade, é possível contratar profissionais que estejam preparados para o futuro das organizações e do mercado.

Para Rothwell (2005, p. 27), “o planejamento sucessório consiste em uma abordagem sistemática e de longo prazo para atender às atuais e futuras necessidades de talentos de uma organização, para continuar a cumprir sua missão e atender ou exceder os seus objetivos de negócio”.

Uma das questões mais importantes para a qual as organizações devem se preparar, de maneira planejada, está relacionada às mudanças em cargos de liderança. O processo de preenchimento de cargos de chefia é uma atividade que busca identificar pessoas capazes de atuar como líderes eficazes. Contudo, algumas organizações não empregam tempo suficiente na sucessão de seus líderes, resultando em seleções ineficientes (ROBBINS; JUDGE; SOBRA *et al.*, 2010, p. 386-387).

A partir de uma revisão sistemática sobre essa temática, a partir dos anos 2000, verifica-se um aumento no volume de pesquisas envolvendo a sucessão (KESNER; SEBORA, 1994; OHTSHUKI, 2013). Contudo, apesar do crescente número de trabalhos acadêmicos sobre o

tema, a grande maioria não aborda a sucessão de empresas privadas e profissionalizadas, sendo essa a intenção deste trabalho. Para fins desta pesquisa, foi utilizado o corte temporal, considerando os cinco últimos anos, de 2017 a 2021, utilizando as palavras liderança e sucessão. Na base Scopus, foram encontrados 91 trabalhos, sendo que destes apenas 16 abordam a sucessão em empresas privadas profissionalizadas. No acervo da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), foram encontrados 11 resultados, sendo apenas um dentro desse contexto; na Web of Science, dos 50 trabalhos listados apenas três se referem a empresas privadas profissionalizadas; e nos Anais do EnANPAD, foram listados dez trabalhos, sendo somente um aderente a esta especificação. Analisando por tal perspectiva, pode-se afirmar que o material encontrado na literatura científica sobre essa temática ainda é escasso, o que coaduna com as evidências declaradas nas pesquisas de Dutra, Veloso e Trevisan (2017).

Apesar dessa constatação, é importante salientar que, em relação aos processos de sucessão, as organizações “[...] vêm aumentando o investimento em planejamento de carreira [...] e no gerenciamento de sucessão (programas criados para garantir a continuidade da liderança)” (MEDEIROS *et al.*, 2019, p. 146). A sucessão para posições consideradas críticas sempre foi uma preocupação para as organizações. Entretanto, essa sucessão passa a estar em grande ênfase nos ambientes corporativos competitivos, é então nesses contextos que as empresas lançam consciência de que podem pôr o negócio em risco em decorrência da falta de pessoas preparadas para assumir cargos de liderança (DUTRA; DUTRA, 2016).

Diante dessas considerações, esta pesquisa, por meio de uma revisão integrativa, pretende responder às seguintes questões de pesquisa: Quais os desafios encontrados nos estudos da literatura científica sobre o desenvolvimento de líderes para o processo sucessório nas organizações privadas profissionalizadas? Qual é o estado da arte? Há estudos científicos de liderança que fornecem subsídios aos processos de sucessão para essas organizações?

Para buscar respostas a tais questionamentos, desenvolveu-se uma pesquisa integrativa com vistas a compreender quais são os desafios decorrentes do desenvolvimento de líderes para o processo sucessório nas organizações privadas profissionalizadas.

2 Revisão da Literatura

2.1 O Processo Sucessório

A partir da década de 1980, é possível verificar os primeiros estudos sobre sucessão (KESNER; SEBORA, 1994). Nos anos 2000, houve um aumento expressivo de trabalhos acadêmicos brasileiros relacionados à sucessão, contudo, com uma grande parte relacionada a empresas familiares. Mostra-se escassa a literatura científica acerca das empresas privadas profissionalizadas (DUTRA, 2015; FERREIRA, 2015; OHTSUKI, 2013; VELOSO; PLOTHOW; FREITAG, 2013).

De acordo com Dutra e Dutra (2016), muitas organizações brasileiras ainda não possuem um processo de sucessão estruturado. Esse processo, quando deixado em segundo plano, pode se tornar crítico diante de uma situação emergencial na qual não há ninguém preparado para uma necessidade de substituição.

Segundo Byham, Smith e Paese (2004, p. 291), “[...] o gerenciamento de sucessão é o processo pelo qual as organizações asseguram que terão pessoas em quantidade suficiente, capazes e experientes para preencher cargos de gerência sênior e executivos”.

Hall (1986) descreve esse processo, indicando a presença de três fases:

- Fase 1: O planejamento sucessório como um plano de reposição de pessoas;
- Fase 2: Atenção direcionada para a avaliação e desenvolvimento, em todos os níveis de liderança;
- Fase 3: O planejamento sucessório estruturado por meio de um sistema de gestão da sucessão, integrado com os direcionadores estratégicos do negócio.

Em uma visão mais moderna, Dutra e Dutra (2016) argumentam que o processo sucessório tem a missão de identificar e de preparar as pessoas para posições críticas, como possibilitar conhecer as fragilidades da organização. Assim como também tem a capacidade de despertar nos líderes uma visão mais perspicaz sobre as pessoas, de criar relações de compromisso sobre aspectos a serem valorizados e desenvolvidos para que seja possível encarar os desafios futuros, de criar estímulos para que as pessoas queiram estar em posições mais desafiadoras, como resultado de seu próprio mérito profissional, e ainda de melhorar as políticas e práticas de gestão de pessoas de forma geral.

Entendendo que o mundo dos negócios sofreu transformações, nota-se que a sucessão também evoluiu, deixou de ser um processo reativo para ser um processo planejado de médio e longo prazo. Para Hall (1986), o planejamento de sucessão é um avanço do planejamento de reposição, o que significa que as empresas, na figura de seus executivos seniores, deixam de apenas se preocupar e procurar *backups* para suas posições, para incluir outros níveis da hierarquia de liderança, passando a evidenciar a avaliação e o desenvolvimento das pessoas.

Apesar de sua importância, pesquisas sobre sucessão, como as de Dutra e Dutra (2016), depois de acompanharem a estruturação do processo em várias organizações privadas, inferem que a maior parte delas ocorreu por meio do caminho de tentativa, de erro e de ajuste. A escolha da maneira como irá ser implantado o processo respeita as culturas organizacionais, optando por abordagens que sejam de fácil assimilação pela organização.

2.2 Processo de Sucessão em Empresas Privadas Profissionalizadas

Entende-se pelo termo profissionalizadas empresas que não recebem interferência de membros familiares em seu processo administrativo. Essa questão tem ligação direta com a figura de um administrador profissional, que apresenta uma conduta dita como racional e impessoal (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2012). Destaca-se que é sob esse prisma que se fez a construção conceitual desta pesquisa.

Dutra e Dutra (2016) descrevem o processo sucessório de empresas privadas profissionalizadas, processo este válido tanto para empresas nacionais quanto para as multinacionais, em duas tratativas, que apesar de paralelas, estão diretamente interligadas, sendo elas: mapa sucessório e desenvolvimento de pessoas com possibilidade de assumir uma posição de maior complexidade em cargos estratégicos.

A primeira, mapa sucessório, “[...] é um exercício estratégico e visa [a] avaliar qual a capacidade da organização de repor pessoas em posições estratégicas para o negócio [...]” (DUTRA; DUTRA, 2016, posição 281), com características de confidencialidade e estabelecimento de critérios. A segunda, desenvolvimento de pessoas, consiste em realizar práticas de “[...] contínuo estímulo, suporte e monitoramento [...]” (DUTRA; DUTRA, 2016, posição 173), com característica de ser claro e transparente e de preparar a pessoa para uma posição de maior complexidade.

A sucessão deve ter sua sustentação em ações que tenham o propósito de crescimento das pessoas, incorporando, dessa forma, o planejamento necessário e as ações que visam ao desenvolvimento de lideranças.

Para identificar talentos que possam preencher as posições estratégicas de uma organização, é preciso estabelecer um programa de desenvolvimento que favoreça o fornecimento adequado de candidatos (CONGER; FULMER, 2003). Contudo, segundo Ohtsuki (2013), a organização ter um banco de talentos internos não é o suficiente. O desenvolvimento e o aproveitamento dos talentos internos exigem que a empresa possua mecanismos, ferramentas e processos que possibilitem a identificação de quando e quanto de pessoas prontas há para assumir posições de complexidade. “Falha nessa identificação implica perda dos investimentos realizados no desenvolvimento das pessoas e nas consequências indesejáveis inerentes ao fracasso de líderes” (OHTSUKI, 2013, p. 17).

2.3 Líderes e Liderança

Após considerar teorias e estudos de diversos autores e áreas, Northouse (2004) identificou elementos primordiais da liderança: (a) como um processo; (b) que envolve influência; (c) que acontece em grupos; e (d) que esteja direcionada a objetivos comuns. Com base nesses elementos, o autor elabora a seguinte definição: “Liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum” (NORTHOUSE, 2004, p. 5).

A partir da premissa de que identificar líderes não é tarefa fácil, pois encontrar pessoas que vivenciem o ser líder como um processo no qual a liderança afeta e é afetada pelas pessoas; em que é preciso influenciar não apenas aqueles que fazem parte da equipe, mas os que estão à sua volta para que juntos alcancem objetivos comuns, destaca-se a inferência de que não é possível encontrar esse líder pronto.

É importante entender que liderança e líderes não são a mesma coisa, apesar de que o senso comum os coloca como iguais. Conforme apontam Van Velsor *et al.* (2004), líder é a pessoa que desempenha o papel, e a liderança é o processo. Os autores então definem o desenvolvimento de líderes como “[...] a expansão da capacidade de uma pessoa para ser eficaz em papéis e processos de liderança” (VAN VELSOR *et al.*, 2004, p. 18).

Nesse contexto, entra o papel do desenvolvimento de líderes para exercer a liderança. Segundo Van Velsor *et al.* (2004, p. 22),

[...] desenvolvimento da liderança é um processo contínuo. Ele se baseia no desenvolvimento pessoal, que nunca é completo. Ele está incorporado na experiência: os líderes aprendem à medida que expandem suas experiências ao longo do tempo. Ela é facilitada por intervenções que são tecidas nessas experiências de maneira significativa. E isso inclui, mas vai muito além, do desenvolvimento de líderes individual. Ele inclui o desenvolvimento das conexões entre indivíduos, o desenvolvimento das capacidades dos coletivos, o desenvolvimento das conexões entre coletivos em uma organização, e o desenvolvimento da cultura e sistemas em que os indivíduos e coletivos são incorporados.

Qualquer pessoa pode se desenvolver no papel de líder, ou seja, uma pessoa pode aprender e crescer por meio do desenvolvimento de líderes de forma a ser eficaz no papel de liderança e nos processos que assume (VAN VELSON *et al.*, 2004). A boa notícia é que um líder realmente pode ser desenvolvido.

Como exposto acima, identificar pessoas para cargos de maior complexidade, como os de níveis estratégicos de liderança, não é tarefa simples. 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, e isso pode ser feito por meio do desenvolvimento de líderes juntamente com o mapa sucessório.

2.4 Desenvolvimento de Líderes e o Processo de Sucessão

O elemento liderança é fator central dos processos de sucessão, visto que, analisando o histórico da sucessão, seu início ocorre com a necessidade de encontrar candidatos para o alto escalão das organizações para ocupar cargos de *Chief Executive Officer* (CEOs) que precisavam ser substituídos (SAKANO; LEWIN, 1999).

Uma das decisões mais importantes para o conselho administrativo de uma empresa é a escolha de um novo líder, um novo CEO, como aponta Charan (2008). Um processo que deve ser planejado com antecipação, segundo o autor. Por conta disso, as empresas se mostram dispostas a elaborar programas de desenvolvimento de líderes, sendo que, para os conselhos de

administração, essa é uma ação que mantém a questão de sucessão sempre presente (CHARAN, 2008).

Para Dutra (2018), nas organizações consideradas modernas, a liderança perpassa por situações de enfrentamento de mudanças, incertezas e ambiguidade, o que exige do líder a condição de ser coerente e consistente “[...] em relação aos seus princípios e valores de forma a sustentar sua credibilidade e legitimidade junto, tanto aos liderados quanto aos pares, superiores, parceiros e clientes” (DUTRA, 2018, p. 363).

Em geral, o desenvolvimento de líderes e o processo de sucessão estão sob a responsabilidade do setor de gestão de pessoas nas organizações (MEDEIROS *et al.*, 2019).

Relacionar o desenvolvimento de gestores com a sucessão é relevante porque instiga as organizações a olharem para seus talentos em longo prazo. Parte-se do entendimento de que o processo sucessório se estrutura por meio de ações de desenvolvimento que requerem planejamento. (MEDEIROS *et al.*, 2019, p. 146)

A interface entre programas de sucessão e desenvolvimento de lideranças é explorada por Rothwell (2005), quando ele enfatiza 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.

Em se tratando do processo de sucessão, visto que o ideal é criar condições para preparar as pessoas, é importante entender a forma como esse processo pode ser estruturado nas organizações privadas profissionalizadas. No Quadro 1, apresenta-se a estrutura proposta por Dutra e Dutra (2016).

Quadro 1 – Estrutura de sucessão organizacional

Mapa sucessório	
Características	Gestão de processo pelo RH
	Etapas claras e bem descritas
	Estabelecimento de critérios
	Agenda anual
	Ter um comitê de sucessão
	Ser gerenciável
	Confidencial
	Estar diretamente ligado à estratégia empresarial
5 Etapas	1 Avaliação de desempenho
	2 Indicadores de sucessores
	3 Comitê de sucessão
	4 Validação do mapa sucessório
	5 Ações gerenciais
Desenvolvimento	
Características	Gestão do processo do RH junto com a chefia imediata
	Agenda anual
	Chefia repassa informações ao comitê de sucessão
	Avaliação do potencial
	Plano individual
	Responsabilidade de criação e seleção de ações da chefia imediata
	Acompanhamento e avaliação da chefia imediata
	Processo aberto e transparente

Fonte: Adaptado de Dutra e Dutra (2016).

Segundo Dutra e Dutra (2016), o desenvolvimento ainda aplicado nas organizações privadas 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. Em consonância com o nível a ser preenchido,

a mudança inicialmente pode se configurar como uma transição de carreira até que a pessoa esteja preparada para a posição de gestão (DUTRA; DUTRA, 2016).

Como processo, o desenvolvimento de líderes para a sucessão implica colocar uma pessoa em situações de experiência e oferecer a ela o suporte necessário para que sejam alcançados os resultados esperados (DUTRA; DUTRA, 2016). Essa forma de desenvolvimento corrobora com uma parte da estrutura de desenvolvimento de líderes proposta por Van Velsor *et al.* (2004), quando em seu modelo do *Creative Leadership Center* (CCL) para desenvolver líderes, eles apresentam os elementos para favorecer e impulsionar o desenvolvimento, como: experiências (desafios), apoio e avaliação.

Segundo Dutra e Dutra (2016), o plano de desenvolvimento individual é de responsabilidade da chefia imediata e pode estar vinculado ou não a outros programas de desenvolvimento oferecidos pela empresa, como treinamentos formais de líderes, especialistas externos (*coaching e mentoring*), entre outros. Uma prática importante atrelada ao desenvolvimento é a análise e a avaliação nos processos sucessórios que devem ser acordados entre as partes. A qualidade das ações, o cumprimento do plano e os resultados obtidos são insumos importantes para avaliar o nível de comprometimento do líder com o seu próprio desenvolvimento, como também avaliar o nível de qualidade e de apoio que a chefia dispense no processo. Para os autores, 90% do processo de desenvolvimento ocorrem nos afazeres do dia a dia.

Groves (2007), em seu artigo sobre sucessão na área de saúde, faz apontamentos importantes que servem para qualquer tipo de organização. Observa-se que, para as empresas que intenciam o processo de sucessão junto ao desenvolvimento de líderes, é imprescindível que a cultura de desenvolver pessoas faça parte da organização (DUTRA, 2015; DUTRA; DUTRA, 2016; GROVES, 2007).

Grove (2011) argumenta que o processo de sucessão compreende atividades que visam a avaliar a liderança de potenciais ocupantes a cargos de nível mais altos, como também atividades que possam desenvolver de forma planejada, funcionários para ocupar cargos de liderança. Essas atividades são: *mentoring*, *coaching*, avaliação 360°, programas de desenvolvimento de lideranças, projetos de aprendizagem organizacionais e *job rotation*. McAlearney (2010) explica que as práticas de capacitação, orientação, desafios de aprendizagem e acompanhamento proporcionam experiências de desenvolvimento antes de o funcionário potencial assumir um cargo de liderança de maior complexidade. Ou seja, as práticas planejadas e organizadas prepararam os candidatos com potencial para assumirem cargos futuros.

Diante disso, constata-se a importância de que os processos de sucessão sejam flexíveis, fluidos e integrados com o desenvolvimento de liderança, adotando práticas como: gerar avaliações, treinamentos e mentorias, colocar potenciais em projetos, prover desafios diferenciados, *workshops* e fóruns, os quais sejam possíveis se expor para múltiplos *stakeholders*, proporcionar *job rotation* e mapear os potenciais futuros líderes.

Partindo dessas considerações, o processo sucessório e o desenvolvimento de líderes se mostram práticas individuais que devem estar integradas para sustentar a sobrevivência futura da organização.

3 Procedimentos Metodológicos

Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo classifica-se como uma revisão integrativa que tem como objetivo buscar entendimento, por meio de trabalhos científicos publicados, de como se mostra fundamentada a conexão do processo de desenvolvimento de líderes com o processo de sucessão, evidenciando quais são os desafios encontrados nesse contexto em empresas privadas profissionalizadas.

O estudo se classifica como uma pesquisa bibliográfica, baseada em uma revisão sistematizada da literatura, seguindo os métodos indicados para a revisão integrativa. Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010, p. 103), “a pesquisa bibliográfica é uma das melhores formas de iniciar um estudo, buscando-se semelhanças e diferenças entre os artigos levantados nos documentos de referência”.

O método de revisão integrativa é a forma da mais vasta abordagem em se tratando de metodologia quando se refere a revisões, pois admite incluir estudos experimentais e não experimentais que possibilitam uma ampla compreensão do fenômeno a ser analisado (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010 p. 103). Ainda para Souza, Silva e Carvalho (2010, p. 103), esse método “combina também dados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um vasto leque de propósitos: definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular”.

Para fins de estruturação da pesquisa, optou-se por utilizar as fases propostas por Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 129) pois, segundo eles, “[...] o processo de revisão integrativa segue uma sucessão de etapas bem definidas [...]”, apresentadas resumidamente a seguir: i) Identificar tema e fazer seleção da questão de pesquisa; ii) Estabelecer os critérios de inclusão e de exclusão; iii) Realizar identificação de estudos pré-selecionados e selecionados; iv) Categorizar os estudos que forem selecionados; v) Realizar a análise e interpretar os dados; e vi) Apresentar a revisão/síntese do Conhecimento.

Para a busca sistemática, foi utilizado o Portal de Periódicos da Capes, sendo acessadas as bases Web of Science, Scopus, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e os Anais do EnANPAD (Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Em ambas as bases foi pesquisado o período compreendido entre 2017 e 2021.

Como termos relacionados ao tema, foram utilizados nas bases Web of Science e Scopus os seguintes: “*leadership succession*”, “*leadership of succession*”. Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e nos Anais dos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), foram utilizados os termos: “sucessão” e “liderança e sucessão”.

No Quadro 2 explana-se o agrupamento dos trabalhos acadêmicos, considerando as bases pesquisadas e, após agrupamento, foram retirados os trabalhos duplicados.

Quadro 2 – Agrupamento de trabalhos

Termos	Scopus	Web of Science	BDTD	ANPAD
“ <i>leadership succession</i> ”	91	50	0	0
“ <i>leadership succession</i> ” or “ <i>leadership of succession</i> ”	91	50	0	0
Sucessão	31	8	13	10
liderança e sucessão	0	0	11	0
Total	213	108	24	10
Total sem trabalhos duplicados	91	50	11	10

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para inclusão, foram considerados os seguintes critérios: trabalhos publicados de 2017 a 2021, trabalhos nos idiomas português, inglês e espanhol; artigos que contivessem liderança e sucessão em contextos mistos (empresa familiar e empresa privada e/ou estatal) desde que o contexto de empresa privada estivesse contemplado no trabalho; trabalhos referentes ao contexto de organizações privadas. Foram ainda considerados artigos, livros, artigos publicados em revistas, congressos e jornais nacionais e internacionais e trabalhos de livre acesso.

Para esta pesquisa, foram estabelecidos os seguintes critérios de exclusão: artigos em idiomas que não citados na inclusão; artigos, publicações em eventos ou capítulos de livro em que não estejam contidos em seu título ou resumo as palavras-chave propostas para este

trabalho; trabalhos que se referem à sucessão familiar e, por fim, trabalhos que não sejam da área de negócios privados.

Antes ainda da leitura dos resumos, filtrou-se mais uma vez os trabalhos da base Scopus, delimitando as áreas, por entender relevante o foco apenas nas áreas de negócios, foram elas: *Business, social sciences, economics, environmental science, psychology, decision sciences*. Dessa leitura, obteve-se um total de 78 resultados no Scopus.

Os critérios de inclusão e de exclusão foram aplicados, o que resultou na leitura de 106 (cento e seis) resumos. Após a leitura dos resumos dos trabalhos, com o objetivo de verificação da relação com o tema, foram eliminados 89 (oitenta e nove) trabalhos por não tratarem de desenvolvimento de líderes e da sucessão, entre estes, alguns de sucessão familiar, outros da área estatal e os sem acesso completo, restando 17 (dezesete) trabalhos para leitura completa, sendo 15 (quinze) artigos, 1 (um) capítulo de livro e 1 (uma) dissertação.

Com a leitura completa dos 17 trabalhos acadêmicos, ainda foi necessário excluir trabalhos que citavam a sucessão, mas não estavam relacionados ao tema, fechando a questão de adequação dos trabalhos com o tema em 12 trabalhos acadêmicos.

A amostra final desta pesquisa, considerando todos os critérios de inclusão e de exclusão, foi composta de 12 (doze) trabalhos acadêmicos, sendo 10 (dez) artigos, 1 (um) capítulo de livro e 1 (uma) dissertação.

No Quadro 3, a seguir, estão apresentados os artigos selecionados para a análise com as seguintes informações: título, autores, ano e tipo de publicação.

Quadro 3 – Artigos Selecionados

Documento	Autores	Ano de publicação	Tipo de documento
1. Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation.	Jackson, N. C.; Dunn-Jensen, L. M.	2021	Artigo
2. Monitoring the monitor: Enabling strategic change when the former CEO stays on the board.	Cummings, M. E.; Eggers, J. P.; Wang, R. D.	2021	Artigo
3. Senior leadership succession and market share: An econometric case study on Native American casinos.	Legg, M.; Ampountolas, A.; Hancer, M.	2021	Artigo
4. Can outside CEO successors bring innovation to firms? Evidence from China.	Liu, X.; Xue, Y.	2020	Artigo
5. Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other.	Farah, B.; Elias, R.; Clercy C. de; Rowe, G.	2020	Artigo
6. How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance.	Steffens, N. K.; Fonseca, M. A.; Ryan, M. K.; Rink, F. A.; Stoker, J. I.; Pieterse, A, N.	2018	Artigo
7. Preventing negative conflict in leadership succession: Ethical considerations and practices.	Carbo, A. R.; Storm, K. J.	2018	Capítulo de livro
8. Planos de sucessão: uma análise quantitativa a partir das pressões por desinstitucionalização.	Kassem, M. R.; Dutra, T. A; Amorin, W. A.C.; Fischer, A. L.	2017	Artigo
9. A relação entre o desenvolvimento de gestores e o processo sucessório: um	Medeiros, A. B. de	2018	Dissertação

Documento	Autores	Ano de publicação	Tipo de documento
estudo nas melhores empresas para se trabalhar em Minas Gerais.			
10. Board leadership and governance for clear-sighted CEO succession at air New Zealand.	Cikaliuk,M.; Eraković,L; Jackson,B.; Noonan, C.; Watson, S.	2018	Artigo
11. The successory process: the complex challenge of leadership development.	Medeiros, A. B. D.; Costa-Nunes, S.; Moyzes-Sarsur, A.; Amorim, W, A, C. D.	2019	Artigo
12. CEO Succession Origin and Firm Performance: A Multilevel Study.	Georgakakis, D.; Ruigrok, W.	2017	Artigo

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 Análise dos Resultados

Considerando a amostra a ser analisada, o período com mais trabalhos publicados está no ano de 2018, com quatro (4) trabalhos; ano de 2021, com três (3), anos de 2017 e 2020, com dois (2) trabalhos cada, e o ano de 2019, com um trabalho (1). Em termos de metodologia, oito (8) trabalhos se configuram como qualitativos, um (1) como quantitativo, um (1) como misto e um (1) como estudo de caso.

Utilizando como base os contextos e os objetivos dos trabalhos, foram criadas as três categorias expostas no Quadro 4: sucessão de CEO, planejamento da sucessão e práticas de desenvolvimento de líderes e processo de sucessão.

A categoria 1 é composta de trabalhos que têm seu enfoque na sucessão de *Chief Executive Officer* (CEOs) e é onde se encontra o maior volume de trabalhos desta pesquisa. No Quadro 4, é possível identificar os desafios inerentes ao desenvolvimento de líderes em processos sucessórios de empresas privadas profissionalizadas, em cada uma das três categorias supracitadas.

Quadro 4. Desafios Resultantes da Revisão Integrativa

Categorias	Caracterização	Subcategorias	Autores
1. Sucessão de CEO	A sucessão do CEO é um desafio, na medida em que os processos ocorrem mais por reposição do que de forma planejada. Junto a essa questão, destaca-se a complexidade desta posição estratégica e a necessidade de customizar o processo, respeitando as peculiaridades e cultural da organização.	• Identificar e alinhar atributos; • Modelar o processo; • Respeitar questões culturais; • Contratar CEO interno versus externo; • Elaborar plano para o processo sucessório; • Preparar candidatos para substituição.	CIKALIUK <i>et al.</i> , 2018; CUMMINGS; EGGERS; WANG, 2021; GEORGAKAKIS; RUIGROK, 2017; LEGG; AMPOUNTOLAS; HANCER, 2021; LIU; XUE, 2020; FARAH <i>et al.</i> , 2020.
2. Planejamento de sucessão	O planejamento de sucessão dos demais níveis de gestão requer apoio da alta gestão, e tem como principal desafio a estruturação adequada de um processo de sucessão que atenda às demandas e às estratégias organizacionais.	• Implantar rotina de sucessão; • Patrocínio dos executivos; • Implementar inovações tecnológicas; • Abordagem de sucessão multinível; • Criar comitê de sucessão.	CARBO; STORM, 2018; JACKSON; DUNN-JENSEN, 2021; KASSEM <i>et al.</i> , 2017; MEDEIROS, 2018; MEDEIROS <i>et al.</i> , 2019.
3. Práticas para o desenvolvimento de líderes e sucessão	A internalização de práticas de desenvolvimento de líderes mostra-se como desafio ao processo de sucessão, uma vez que estes dois processos precisam estar interligados para que a substituição de gestores aconteça de forma sincronizada e alinhada.	• Cultura de desenvolver pessoas; • Inspirar pessoas a serem os próximos líderes; • Líder com perfil voltado para as pessoas; • Criar experiências de valor; • Gestão de talentos.	CARBO; STORM, 2018; JACKSON; DUNN-JENSEN, 2021; MEDEIROS, 2018; MEDEIROS <i>et al.</i> , 2019; STEFFENS <i>et al.</i> , 2018

Fonte: Elaborado pelos autores.

A **sucessão de CEOS** (*Categoria 1*) é de responsabilidade do conselho de administração organizacional atrelado à governança corporativa, sendo papel fundamental desse conselho, quando necessário, a substituição do CEO. O processo em si se configura como desafio diante de sua complexidade e das particularidades organizacionais que este tipo de sucessão requer.

O processo é tratado como parte imprescindível da gestão estratégica organizacional. O conselho precisa garantir a adequação do candidato ao cargo. Definir uma visão, a direção futura, **identificar e alinhar os atributos** do próximo CEO para atingir os objetivos estratégicos empresariais são parte do processo, além de garantir que seja **modelado um processo** que reflita os valores da organização (CIKALIUK *et al.*, 2018; CUMMINGS; EGGERS; WANG, 2021; GEORGAKAKIS; RUIGROK, 2017; LEGG; AMPOUNTOLAS; HANCER, 2021; LIU; XUE, 2020; FARAH *et al.*, 2020).

O **respeito às questões de cultura** organizacional no processo sucessório do CEO encontra-se presente com certa ênfase nos trabalhos. A importância de respeitar as peculiaridades de cada negócio e sua dinâmica não só interna, mas também de país, é considerada com grande importância, visto que esse aspecto pode prever erros de contratação e é um dos fatores que interfere no sucesso da sucessão (CIKALIUK *et al.*, 2018; CUMMINGS; EGGERS; WANG, 2021; GEORGAKAKIS; RUIGROK, 2017; LEGG; AMPOUNTOLAS; HANCER, 2021; LIU; XUE, 2020; FARAH *et al.*, 2020).

Quanto ao preparo dos líderes para a sucessão em si, o foco dos trabalhos se faz presente por meio da questão: **contração interna ou externa?** O que é mais vantajoso e que poderá atender melhor aos anseios da empresa? Nesse aspecto, os autores parecem concordar que os

candidatos internos são mais aderentes às estratégias já em curso na organização, pois estão familiarizados com as operações e com a cultura organizacional. Enquanto os externos tendem a provocar mudanças rápidas e mais drásticas, geram expectativas de mudanças estratégicas, ao mesmo tempo que precisam conquistar a confiança do conselho administrativo (CUMMINGS; EGGERS; WANG, 2021; LEGG; AMPOUNTOLAS; HANCER, 2021; LIU; XUE, 2020). Apesar da seleção externa ser considerada como o processo que mais traz efeitos negativos pós-sucessão para as organizações, ainda assim é o que pode trazer inovações mais consistentes. (LIU; XUE, 2020).

O processo do CEO interno nem sempre transcorre com um planejamento eficaz. Muitas substituições na esfera privada ocorrem por reposição. Contudo, os autores trazem contextos acerca da necessidade de ser um processo de médio e longo prazo de preparo do potencial futuro CEO (CUMMINGS; EGGERS; WANG, 2021; LEGG; AMPOUNTOLAS; HANCER, 2021; LIU; XUE, 2020). Em dois artigos (CIKALIUK *et al.*, 2018; LIU; XUE, 2020) explana-se sobre a **elaboração do plano do processo sucessório**, o qual deve prever: a saída do atual CEO, discutir a elaboração dos critérios da substituição, os aspectos cognitivos e técnicos; analisar a lista de possíveis candidatos interno e externos, nacionais e internacionais, listagem dos atributos; fazer a leitura de assimetrias de informações relevantes e entrevistar os candidatos; e avaliar habilidades específicas requeridas. O conselho administrativo deve participar de todas as fases do processo, por isso, a sucessão interna é considerada mais fácil de ser avaliada.

Sucintamente é descrito nos artigos sobre a necessidade de **preparação dos candidatos para a substituição**, consistindo em proporcionar ao potencial futuro CEO experiências que possam ajudá-lo a desenvolver as condições para aderência ao cargo, ao mesmo tempo em que coloca esse candidato em situações políticas e de poder junto ao conselho, criando a possibilidade de avaliações no decorrer do tempo. O conselho envolvido no processo forma um sucessor conforme necessidades emergentes e estratégias organizacionais (CIKALIUK *et al.*, 2018).

Na maioria das vezes, o foco do processo de sucessão é o recrutamento, porém pouco evidenciando o preparo prévio dos possíveis candidatos ao novo cargo (CUMMINGS; EGGERS; WANG, 2021; LEGG; AMPOUNTOLAS; HANCER, 2021; LIU; XUE, 2020). Os autores corroboram como sendo uma questão importante ter um plano de sucessão em vigor, pois ele cria sentido e concessões de sentido para as substituições.

No **planejamento da sucessão** (Categoria 2), foram encontrados trabalhos que contemplam algum aspecto sobre planejamento para a sucessão, considerado um processo delicado e ao mesmo tempo estratégico (CARBO; STORM, 2018; JACKSON; DUNN-JENSEN, 2021; KASSEM *et al.*, 2017; MEDEIROS, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2019).

Da mesma forma que ocorre na sucessão do CEO, as sucessões dos demais níveis de gestão também são tratadas mais como reposição e substituição do que de forma planejada. A demanda por pessoas preparadas para cargos de gestão supera o número de candidatos a essas posições (MEDEIROS, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2019; KASSEM *et al.*, 2017).

São poucas as empresas privadas profissionalizadas que têm **implantado em sua rotina o processo de sucessão**, considerando nesse contexto, o mapa sucessório e o desenvolvimento de líderes, de modo estruturado, formalizado e em contínuo funcionamento a longo prazo (MEDEIROS, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2019). O processo necessariamente precisa ter o **patrocínio dos executivos**, geralmente o responsável pela gestão desse processo é o setor de Recursos Humanos (JACKSON; DUNN-JENSEN, 2021; KASSEM *et al.*, 2017; MEDEIROS, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2019).

Jackson e Dunn-Jensen (2021) fazem luz ao planejamento sucessório, indicando a necessidade de **acompanhar as transformações e inovações tecnológicas e implementá-las no processo**. Os autores defendem a utilização de *big data* e das tecnologias de transformação digital para o planejamento de sucessão de lideranças, juntamente com as análises do elemento

humano para fornecer suporte à tomada de decisões. Eles defendem ainda uma **abordagem multinível** (subcategoria) nas perspectivas organizacional e individual, envolvendo todos os *stakeholders* (JACKSON; DUNN-JENSEN, 2021; KASSEM *et al.*, 2017).

Os autores oferecem um modelo de quatro etapas para a construção do que chamaram de ambidestria, ou seja, a forma de estruturação formal utilizada hoje, conciliando com a tecnologia para aceleração, de modo a evitar falhas e fornecer assertividade no processo (JACKSON; DUNN-JENSEN, 2021).

Carbo e Storm (2018) argumentam sobre a necessidade de **criar um comitê de sucessão** que monitore o processo de desenvolvimento do líder para garantir que as estratégias desenhadas ocorram. Esse comitê também tem a responsabilidade de garantir que o potencial futuro líder seja ético e respeite as pessoas.

Medeiros *et al.* (2019) e Medeiros (2018) trazem a distinção empírica encontrada entre o mapa sucessório e o desenvolvimento de líderes, contrariando a recomendação de Dutra e Dutra (2016) de serem processos integrados. Os achados desses autores indicam estruturas separadas e singulares, fato que indica fragilidade no processo sucessório sendo um desafio para as organizações integrar os dois processos.

As **práticas para o desenvolvimento de líderes e sucessão** (*Categoria 3*), se referem as atividades práticas aplicadas pelas organizações no preparo de líderes para assumir novas posições, esse é um item pouco citado explicitamente nos artigos. Na amostragem selecionada, foram identificados apenas quatro (4) trabalhos que apresentam conteúdo específico e claro sobre esse construto em empresas privadas profissionalizadas (STEFFENS *et al.*, 2018; MEDEIROS, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2019; JACKSON; DUNN-JENSEN, 2021; CARBO; STORM, 2018), considerados poucos, visto que a sucessão nada mais é do que os frutos das ações de desenvolvimento de líderes. Para tanto, é imprescindível que a **cultura de desenvolver pessoas faça parte da organização** (MEDEIROS *et al.*, 2019; MEDEIROS, 2018).

As organizações têm o desafio de **inspirar pessoas a se tornarem a próxima geração de líderes** e prepará-los para essa posição futura. Por isso, as organizações precisam investir na sucessão e no desenvolvimento de líderes (STEFFENS *et al.*, 2018).

Uma contribuição significativa de Carbo e Storm (2018) se refere ao fato de o desenvolvimento de líderes precisar se preocupar com as características que a pessoa deve demonstrar no papel como líder. O processo de sucessão precisa ter atividades que desenvolvam **líderes com um perfil voltado para as pessoas**; a gestão de sucessão deve garantir que o futuro sucessor entenda e cumpra o código de ética organizacional, pois, nele, estão os orientadores da empresa, as políticas e os princípios importantes aos futuros líderes.

Desenvolvimento de líderes para a sucessão vem de um conjunto de práticas que favorecem o desenvolvimento em si, somado a desafios de **experiências de valor** (projetos e movimentações) que devem ser monitorados, orientados e validados. Essas experiências favorecem a melhoria das competências dos gestores e os preparam para assumir posições com maior flexibilidade (STEFFENS *et al.*, 2018; MEDEIROS, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2019; JACKSON; DUNN-JENSEN, 2021). Essa afirmação vem ao encontro do modelo de desenvolvimento de líderes do *Creative Leadership Center* (CCL), que aponta a experiência, o suporte e a avaliação como os pilares do desenvolvimento para liderança (VAN VELSOR, 2004). Groves (2011) entende esses desafios e experiências como atividades de aprendizagem que proporcionam experiências de valor às pessoas.

Os autores descrevem atividades práticas utilizadas empiricamente pelas organizações para favorecer o desenvolvimento dos líderes com objetivo de eles assumirem posições de maior complexidade. Para tanto, as organizações disponibilizam atividades para esse desenvolvimento, um conjunto de ações para favorecer o desenvolvimento de competências essenciais. Uma atividade não se sobrepõe a outra, em alguns momentos, elas se complementam. Além disso, os autores mencionam que o desenvolvimento é individual e,

assim, deve ser tratado para atender à individualidade e à necessidade de cada candidato, consequentemente proporcionando um resultado de sucessão mais assertivo (STEFFENS *et al.*, 2018; MEDEIROS, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2019).

Uma atividade utilizada pelas organizações e também um desafio é a **gestão de talentos** (STEFFENS *et al.*, 2018; MEDEIROS, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2019). Steffens *et al.* (2018) chamam a atenção para o fato de que, apesar da gestão de talentos ser um acelerador do processo de sucessão, ela elege quem são as “estrelas” organizacionais. É preciso cuidado com essa prática pois a medida em que comunicam que a pessoa não é selecionada para o futuro cargo de gestão, que ela não está no banco de talentos para gestão, pode haver uma reação de diminuição da motivação e o entusiasmo da pessoa com seu trabalho. Dutra e Dutra (2016) defendem que todos devem fazer parte da gestão de talentos para que possam melhorar sua carreira, mesmo que não seja para um cargo de gestão. Envolver todos pode prevenir perdas de colaboradores por má condução da gestão de talentos (MEDEIROS, 2018). Segundo Steffens *et al.*, (2018), o programa de talentos pode ser motivador de poucos escolhidos.

Outras atividades de desenvolvimento de líderes para a sucessão utilizadas pelas organizações são: avaliação de desempenho, *feedback* 360, *job rotation*, *coaching*, *mentoring*, expatriação, engajamento em projetos desafiadores, ferramenta 9Box, programas de treinamento formais e programas de *team building* (MEDEIROS, 2018; MEDEIROS *et al.*, 2019; JACKSON; DUNN-JENSEN, 2021). Complementando esta questão, Dutra e Dutra (2016) referenciam que as práticas podem ser combinadas e aplicadas juntamente com as experiências do dia a dia, em que o gestor imediato é responsável pelo desenvolvimento de seu potencial líder, conforme prevê a estratégia organizacional.

As organizações têm a seu favor várias práticas para dar suporte ao processo de sucessão, já que estabelecer uma estrutura para ter pessoas preparadas para assumir posições de complexidade requer trabalho e investimento. Um mapa de sucessão bem desenhado com suporte do desenvolvimento de líderes patrocinado pela alta gestão tem a grande possibilidade de suprir algumas das demandas que podem ocorrer nas organizações. É defendido pelos autores a necessidade de deixar de ter uma sucessão reativa para se ter uma sucessão preventiva

5 Considerações Finais

O objetivo deste artigo é compreender quais são os desafios decorrentes do desenvolvimento de líderes para o processo sucessório nas organizações privadas profissionalizadas.

Para isso, foi realizada uma revisão integrativa das publicações lançados nas bases de dados eletrônicas Web of Science, Scopus, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e nos Anais do EnANPAD, utilizando um corte temporal de 2017 a 2021.

Após aplicação de critérios de inclusão e exclusão, foram considerados válidos 12 documentos, os quais foram utilizados na revisão integrativa, baseada no modelo proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011).

Com base nisso, é possível afirmar que o número de trabalhos acadêmicos disponíveis sobre o tema ainda é escasso, há poucas pesquisas desenvolvidas que atendam à especificação proposta nesta pesquisa: sucessão e desenvolvimento de líderes em empresas privadas profissionalizadas, o que aponta para a necessidade de mais trabalhos empíricos relacionados à sucessão em empresas privadas profissionalizadas.

O processo sucessório do alto escalão *Chief Executive Officer* (CEOs) mostra-se como um processo singular quando os pesquisadores indicam que a estratégia ideal seria ter um processo estruturado e contínuo de desenvolvimento para atender a uma substituição de forma planejada. O desenvolvimento de líderes para futuras posições de complexidade parece carecer de maior atenção, visto que as pesquisas enfatizam ser um processo mais reativo do que propriamente estruturado.

Os trabalhos científicos estão voltados para a seleção do CEO e a pós-sucessão, carecendo de dados de como é elaborado o processo de desenvolvimento do líder para assumir essa posição. Ainda nesta perspectiva, discute-se, nos trabalhos, a dúvida sobre qual modalidade é mais vantajosa e a que traz menos perdas para as organizações: a contratação interna ou externa.

Como processo, a sucessão e o desenvolvimento de líderes são mais assertivos se caminharem juntos, respeitando a cultura e as estratégias organizacionais. Um processo bem desenhado pode evitar preocupações e perdas para as empresas.

Como resultado desta pesquisa, foram identificados os seguintes desafios para o processo de sucessão de desenvolvimento de líderes no processo sucessório de organizações privadas profissionalizadas:

- a) Processo de sucessão e desenvolvimento de líderes serem aplicados de forma integrada aplicando práticas que juntos sustentem os processos;
- b) Patrocínio dos executivos nos processos de desenvolvimento de líderes e processo sucessório;
- c) Quebrar padrões estabelecidos para o processo de sucessão, ou seja, utilizar inovação tecnológica, flexibilidade e adequação contínuas;
- d) Formar comitês de sucessão para dar suporte ao processo, validar atividades práticas de desenvolvimento de líderes e identificar possíveis candidatos, envolver *stakeholders*, de maneira a tornar o processo multinível; e
- e) Trabalhar o processo, continuamente (criar rotina), para que se possa antecipar preventivamente as situações de substituição de líderes, sair de um processo de sucessão reativo para um processo planejado de médio e longo prazo.

Para trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento de estudos empíricos em organizações privadas profissionalizadas, de modo a verificar se os desafios decorrentes do desenvolvimento de líderes para o processo sucessório, que foram descobertos nessa revisão integrativa, estão alinhados às experiências vividas pelos dirigentes dessas organizações.

Agradecimento a órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Referências

- BOTELHO, L. R.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO, M. O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, p. 121-136, maio-agosto, 2011. ISSN 1980-5756.
- BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. **Formando líderes**: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CARBO A. R.; STORM, K. J. **Preventing negative conflict in leadership succession**: Ethical considerations and practices. Tempe, AZ, Chapter 17 USA: University of Phoenix, 2018.
- CHARAN, R. **O líder criador de líderes**: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. 5. ed. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CIKALIUK, M. *et al.* Board leadership and governance for clear-sighted CEO succession at air new zealand. **Long Range Planning**, [s.l.], 102130, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102130>. Acesso em: 3 ago. 2021.

- CONGER, J. A.; FULMER, R. M. Como gerar um fluxo de líderes. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 81, n. 12, p. 60-68. Dez. 2003.
- CUMMINGS, M. E.; EGGERS, J. P.; WANG, R. D. Monitoring the monitor: Enabling strategic change when the former CEO stays on the board. **Long Range Planning**, Elsevier Ltd., 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102130>. Acesso em: 3 ago. 2021.
- DUTRA, T. A. **O processo sucessório em empresas do setor de mineração**: um estudo de casos múltiplos. 2015. 142p. Dissertação (Mestrado) – Faculdades Metropolitanas Unidas, Mestrado Acadêmico em Administração, São Paulo, 2015.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A. **Gestão do processo sucessório**: preservando o negócio e a estratégia. [S.l.: s.n.], 2016.
- DUTRA, T. A.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. O processo sucessório e o seu vínculo com a estratégia organizacional: um estudo de casos múltiplos. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Curitiba, PR, Brasil, 6. **Anais** [...]. Curitiba, PR, 2017.
- FARAH, B. *et al.* Leadership succession in different types of organizations: what business and political successions may learn from each other. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 31, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.004>. Acesso em: 3 ago. 2021
- FERREIRA, A. A. M. **Processo sucessório em organizações brasileiras**: um estudo com uso de ground theory. 2015. 275p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- GEORGAKAKIS, D.; RUIGROK, W. CEO Succession Origin and Firm Performance: a Multilevel Study. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 54, n. 1, January, 2017.
- GROVES, K. S. Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 239-260, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710710732146>.
- GROVES, K. S. Talent management best practices: How exemplary health care organizations create value in a down economy. **Health Care Management Review**, [s.l.], v. 36, n. 3, p. 227-240, 2011.
- HALL, D. T.; Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. **Human Resource Management**, [s.l.], v. 25, n. 2, p. 235-265, 1986.
- HUANG, T. C. Succession management systems and human resource outcomes. **International Journal of Manpower**, [s.l.], v. 22, n. 8, p. 736-747, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006508>.
- JACKSON, N. C.; DUNN-JENSEN, L. M. **Leadership succession planning for today's digital transformation economy**: Key factors to build for competency and innovation. Indiana University: Kelley School of Business; Published by Elsevier, 2021.
- KASSEM, M. R. *et al.* Planos de sucessão: uma análise quantitativa a partir das pressões por desinstitucionalização. **ENGPR**, Curitiba. 2017.
- KESNER, I. F.; SEBORA, T.C. Executive Succession: Past, Present & Future. **Journal of Management**, [s.l.], v. 20, p. 327-372, 1994.
- LEGG, M.; AMPOUNTOLAS, A.; HANCER, M. Senior leadership succession and market share: An econometric case study on Native American casinos. **Tourism Economics**, [s.l.], v. 0, p. 1-21, 2021.
- LIU, X.; XUE, Y. Can outside CEO successors bring innovation to firms? Evidence from China. **Chinese Management Studies**© Emerald Publishing Limited, [s.l.], 2020. DOI: 10.1108/CMS-11-2018-0765.

- MCALEARNEY, A. S. Executive leadership development in U.S. health systems. **Journal of Healthcare Management**, [s.l.], v. 55, n. 3, p. 206-222, 2010.
- MEDEIROS, A. B. **Relação entre o desenvolvimento de gestores e o processo sucessório: um estudo nas melhores empresas para se trabalhar em Minas Gerais**. 2018. 166p. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2018.
- MEDEIROS, A. B. *et al.* The successory process: the complex challenge of leadership development. **Estudios Gerenciales**, [s.l.], v. 35, n. 151, p. 145-158, 2019.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. Cap. 1.
- OHTSUKI, H. C. Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso. 2013..123 Trabalho de Conclusão de Pós-Graduação Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2013.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s.l.], v. 14, n. 43, 2012.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRA, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROTHWELL, W. J. **Career Planning and Succession Management: developing your organization's talent – for today and tomorrow**. [S.l.]: Praeger, 2005.
- SAKANO, T.; LEWIN, A. Y. Impact of CEO Succession in Japanese Companies: a Coevolutionary Perspective. **Organization Science**, [s.l.], v. 10, n. 5, p. 519-690, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.654>.
- SOUZA, M. T. de; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, Morumbi, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.
- STEFFENS, N. K. *et al.* How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 29, Issue 6, p. 637-647, December, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.001>. Acesso em: 3 ago. 2021.
- VAN VELSOR, E. *et al.* Our overview of leadership development. In: MCCAULEY, Cynthia D. *et al.* **Handbook of leadership development**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 2004. Introduction.
- VELOSO, E. F. R.; PLOTHOW, C. B. D. A.; FREITAG, B. B. Processo sucessório: um desafio para gestores e pesquisadores. In: DUTRA, J. **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo; Atlas, 2013. Cap. 3.