

## **Maturidade de sucessão no Brasil: uma análise comparativa (2020-2024)**

**RODRIGO LAMUSSI**  
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

## **Maturidade de sucessão no Brasil: uma análise comparativa (2020-2024)**

### **1 INTRODUÇÃO**

A manutenção da competitividade das organizações representa um desafio constante frente ao cenário de crescentes mudanças e de evolução nas demandas dos consumidores. Esse cenário de alta complexidade exige ações rápidas e efetivas, e profissionais aptos para responder às necessidades atuais e futuras do negócio, posicionando o desenvolvimento de talentos, a formação de líderes e sua efetiva alocação em posições críticas como necessidade estratégica fundamental para as organizações que desejam alcançar o sucesso de forma sustentável (Silvério; Meneses, 2021; Simkhada, 2023; Hasan; Chowdhury, 2023; Bernardes; Ferreira, 2023; Fonseca; Fernandes; Vaz, 2025). Contudo, apesar da criticidade do tema e da evidente necessidade do correto estabelecimento dos processos de gestão da sucessão, organizações de todos os tamanhos e setores ainda enfrentam desafios na atração e retenção de equipes competentes (Amarakoon; Colley, 2022), imbuídas das habilidades necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos.

O tema sucessão vem ganhando cada vez mais importância devido ao que parece estar relacionado à conscientização de que um processo sucessório bem estruturado pode garantir a longevidade das organizações (Dutra *et al.*, 2020). Na academia, as pesquisas se concentram em empresas familiares e nas posições sêniores, portanto relegando os desafios de empresas não familiares e o papel crítico de outras funções no sucesso organizacional e na preparação de sucessores (Gjerde; Alvesson, 2020; Jooss; McDonnell; Skuza, 2024; Yu, 2024; Al Hajri, 2024; Vukić, 2024). Já nas organizações, as empresas ainda falham em utilizar seus gestores de maneira efetiva para o desenvolvimento de novas lideranças e planejamento de sucessão (Groves, 2007) e tratam a sucessão às pressas para sucessores da alta gestão (Fennessey, 2015), como reforçam os achados de Pollnow *et al.* (2023), que sugerem que, embora o planejamento de sucessão seja reconhecidamente crítico, o tema ainda permanece inexplorado em profundidade tanto na academia quanto nos contextos organizacionais.

Portanto, considerando os desafios e a importância que as organizações e a academia vêm destinando ao tema sucessão, além das abordagens reativas e do foco dos processos sucessórios na alta liderança, a questão que guiou a presente pesquisa foi “Houve evolução da maturidade do processo sucessório nos últimos cinco anos no Brasil?”. Para responder a essa questão, definiu-se como objetivo avaliar a evolução dos níveis de maturidade de sucessão nas empresas atuantes no Brasil nos últimos cinco anos. Para estabelecer uma base de comparação, foi utilizado o trabalho de Dutra (2020), no qual foi cunhada a escala de maturidade utilizada nesta pesquisa, bem como avaliado o estágio do processo sucessório de empresas atuantes no Brasil. Para a consecução da pesquisa, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, testes qui-quadrado e cálculo de resíduos padronizados. Os resultados mostraram relevante concentração de organizações nos níveis mais baixos de maturidade de sucessão, representando não somente uma tendência de falta de evolução, com empresas atuando majoritariamente na sucessão de posições de alta liderança, e de forma reativa, mas possibilitando ainda uma perspectiva comparativa entre os esforços de planejamento sucessório em organizações de ponta e o mercado amplo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

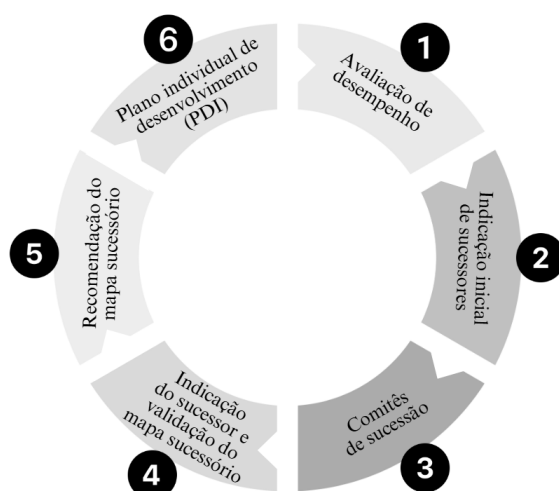
O planejamento de sucessão é um componente crucial na sustentabilidade organizacional, particularmente no cenário atual de rápidas mudanças e dinâmicas globais, e o desenvolvimento dos gestores e potenciais sucessores desempenha papel essencial na preparação desses profissionais para que estejam aptos a assumirem posições-chave no futuro (Tabara, 2024). 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 políticas e processos de pessoas sejam reavaliados, tornando crítico o correto mapeamento e alocação de pessoas, com vistas às necessidades atuais e futuras do negócio, e em busca do sucesso e da manutenção da competitividade.

### 2.1 Planejamento de sucessão

O tema sucessão tem apresentado grande importância em diversos setores (Al Hajri, 2024), e os 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.

Sob a perspectiva e a contribuição de diversos autores ao longo dos anos, ainda que barreiras para implementação tenham sido abordadas, o conceito de sucessão se consolidou na academia como um processo que deve ser flexível, fluido e integrado ao desenvolvimento de liderança, criando uma rede de mentores (Groves, 2007), pautado na identificação e preparação de indivíduos, ainda que não prontos, que estejam performando acima das expectativas da posição atual e possuam as competências necessárias para o próximo nível de complexidade (Dutra, 2010; Fernandes, 2013), além de um meio de identificar posições gerenciais críticas, estendendo-se dos níveis mais baixos até alta liderança, criando um *talent pool* e auxiliando na continuidade da liderança ao levar em conta não as necessidades atuais, mas sim o cenário e o contexto organizacional futuros, e não somente focando em reposições de vacâncias, mas compreendendo a elaboração do mapa sucessório como exercício estratégico (Ohtsuki, 2013; Rothwell, 2015; Ferreira, 2015; Dutra; Dutra, 2016; Al Hajri, 2024).

Já do lado das organizações, o processo parece funcionar de maneira estável desde o estabelecimento dos principais *frameworks* – com pequenos refinamentos ao longo dos anos –, tendo as principais contribuições advindas dos trabalhos de Dutra (2010), Rothwell (2015) e Dutra e Dutra (2016), resultando no *framework* da figura 1. Dutra (2010) reforça que esse deve ser um ritual anual, claro e transparente, acompanhado de contínuo estímulo, suporte e monitoramento do desenvolvimento das pessoas, e que as etapas podem variar em função da cultura e do desenho organizacional.



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

### 2.1.1 Nível de maturidade de sucessão

As empresas possuem diversas alternativas para definição, comunicação e avaliação das competências e mapeamento e gestão de carreiras, e tratar a sucessão como um processo possibilita que o foco seja no desenvolvimento permanente, estabelecido com base em ações variadas que assegurem à empresa uma reserva de profissionais preparados para ocupar posições-chave, ou seja, um *talent pool* (Fernandes, 2013). O momento no qual cada empresa se encontra em termos de estruturação desse processo, contudo, pode ser dividido em três estágios, com base no trabalho de Hall (1986) e Ohtsuki (2013). Os estágios I, II e III, apresentados pela autora representam 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, dentre outros fatores, detalhados no quadro 1.

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

**Quadro 1:** Comparativo entre os estágios/abordagens. Adaptado de Ohtsuki (2013).

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 aparecem nos trabalhos de Dutra (2010), Dutra (2020), Ardigo *et al.* (2022).

Em seu trabalho, Dutra (2020) buscou verificar como se dá o desenvolvimento e a retenção do candidato à sucessão e a organização do processo sucessório a partir do estágio de maturidade de sucessão. Como define a autora (p. 91), o trabalho se utilizou da base de dados da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para você Trabalhar”, desenvolvida em 1997, com o objetivo de valorizar as boas práticas de gestão de pessoas, de forma que a metodologia de investigação foi aprimorada em 2006 com a entrada da Fundação Instituto de administração (FIA), que passou a construir a pesquisa a partir da literatura vigente sobre o tema e com o intuito de gerar dados para estudos na área de Gestão de Recursos Humanos, contribuindo para a criação de conhecimento na área por meio da publicação de artigos, dissertações e teses, entre outros estudos. A autora, então, analisou os dados a partir de quatro etapas: (1) seleção das variáveis, (2) limpeza dos cabeçalhos e padronização das variáveis, (3) análises preliminares dos casos respondidos e (4) análises estatísticas.

A amostra, segundo a autora, foi composta majoritariamente por empresas de grande porte (56%), de origem de capital nacional (77%) e fechado (80%), com atuação exclusiva no Brasil (67%) e dos setores de serviços diversos, tecnologia e computação, cooperativas, saúde e agropecuária, totalizando 37,8% da amostra. Com relação ao nível de maturidade de sucessão, considerando os estágios I, II e III detalhados no quadro 1, a autora verificou que 39,6% das empresas respondentes atuavam no nível I de maturidade, 31,1% no nível II e 29,3% no nível III. Também foi possível verificar que as empresas que atuam nos níveis I e II o fazem há mais de três anos.

Portanto, ainda que a pesquisa da autora contemple uma amostra limitada de empresas respondentes e perfis específicos, é possível identificar que, em 2020, a maior parte das empresas pesquisadas atuavam em níveis mais baixos de maturidade de sucessão (70,7% entre níveis 1 e 2). Esse resultado significa que, à época, as empresas no Brasil que representavam organizações de ponta, líderes de mercado, devido ao nível de reconhecimento da pesquisa realizada pela FIA, majoritariamente tratavam seus processos sucessórios, incluindo identificação e desenvolvimento de sucessores de forma reativa e com vistas ao momento atual da empresa e não considerando contextos futuros, além de não realizarem efetivamente etapas críticas como a realização de comitês de sucessão, a construção de um mapa sucessório e a continuidade das ações através de planos de desenvolvimento individual. Assim, considerando o cenário verificado pela autora no ano de 2020 como base e referencial, esta pesquisa busca verificar se houve evolução das empresas brasileiras com relação à maturidade de seus planejamentos de sucessão nos últimos cinco anos.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa, realizada por meio de um questionário, trata-se do recorte de uma ampla busca pela compreensão de como ocorriam os processos de desenvolvimento de pessoas em empresas de diferentes níveis de maturidade de sucessão. O questionário foi elaborado com questões fechadas e o período de coleta ocorreu entre os dias 02.09.2024 e 22.10.2024. Como unidade de análise e população não foram estabelecidos critérios que limitassem a coleta de dados, sendo que a amostra se estabeleceu 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.

Como detalhado, os estágios I, II e III apresentados no quadro 1 foram utilizados por Dutra (2020) 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 pela autora foi utilizada neste artigo para identificar o nível de maturidade de sucessão das empresas pesquisadas. Como mostra o quadro 2, foram elaboradas três assertivas de modo a facilitar aos respondentes a identificação do nível de maturidade no qual a empresa está inserida.

**Quadro 2:** Identificação do nível de maturidade de sucessão

<b>Maturidade de sucessão</b>	<b>Assertiva</b>
<b>Nível 1</b>	A empresa identifica <i>backups</i> (reposições) 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.
<b>Nível 2</b>	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.
<b>Nível 3</b>	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.

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.1 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 e resíduos, bem como técnicas de estatística descritiva, conforme apresenta-se a seguir.

#### 3.1.1 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. 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.

#### 3.1.2 Resíduos padronizados

Hair *et al.* (2019) definem resíduos padronizados como o resultado de um processo de criação de uma escala comum, dividindo cada resíduo por um desvio padronizado de desvios. Segundo os autores, após a padronização, os resíduos possuem média zero e um desvio de um, que com uma amostra acima de 50 significa que os resíduos padronizados seguem aproximadamente uma distribuição  $t$ , significando que os resíduos que excederem 1,96 (valor crítico  $t$  ao nível de confiança de 0,05) pode ser considerado estatisticamente significativo. Tabachnick e Fidell (2013) apresentam o cálculo de resíduos padronizados pela equação 1.

**Equação 1:** resíduos padronizados

$$std\ residual = \frac{(Y_i - \hat{Y}_i)}{\hat{Y}_i \sqrt{1 - h_i}}$$

Fonte: retirado de Tabachnick e Fidell (2013);

#### 3.1.3 Técnicas adicionais

Também foram utilizadas técnicas de estatística descritiva como contagens de frequência absoluta e relativa percentual (Sweeney; Williams; Anderson, 2013) para a caracterização da amostra e análises iniciais.

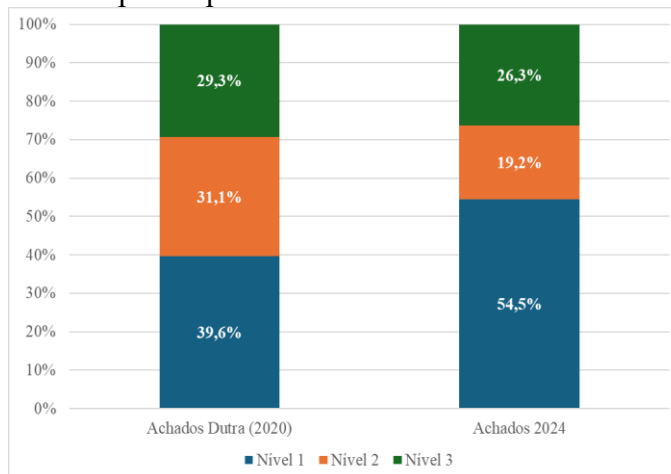
#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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), do gênero masculino (60,9% - 95 respostas) e que afirmaram atuar 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). Os detalhes da caracterização da amostra são apresentados no apêndice A.

Com base nas respostas e nas relações apresentadas no quadro 2, identificou-se o nível de maturidade da empresa, resultando em maior prevalência do nível 1 de maturidade de sucessão (54,5% - 85 respostas), além de 19,2% (30 respostas) que atuam no nível 2 de maturidade e 26,3% (41 respostas) no nível 3 de maturidade de sucessão. Esses dados possibilitam a observação inicial de que, apesar de relevante concentração das empresas no nível 1 de maturidade, há, no restante da amostra, aparente predominância do nível 3, podendo indicar que, apesar de algumas empresas buscarem olhar para o futuro e para as competências que serão necessárias à frente, ainda parecem não estabelecer ações de desenvolvimento variadas e abrangentes (Lamussi, 2024). Dutra (2020), por outro lado, encontrou os seguintes dados: 157 empresas no nível 1 de maturidade (39,6%), 123 empresas no nível 2 (31,1%) e 116 empresas no nível 3 de maturidade de sucessão (29,3%). Tais resultados, quando comparados, reforçaram a preocupação de se as empresas brasileiras, em geral, haviam evoluído nos últimos cinco anos em termos de estruturação e abrangência de seus processos sucessórios.

Para essa análise, primeiramente foi construído o gráfico 1 com base nos dados apresentados com o intuito de observar de forma visual se há potenciais alterações em relação aos achados para cada nível de maturidade de sucessão. Com base no gráfico, foi possível observar que houve a pesquisa atual mostrou uma maior concentração de empresas no nível 1 de maturidade, e menor concentração nos níveis 2 e 3 em comparação aos achados de Dutra (2020). Em seguida, para validar tal constatação, foi realizado com o auxílio do *software* Excel o teste qui-quadrado, resultando valor  $p = 0,003$ , portanto menor que 0,05, demonstrando que há, entre as pesquisas de Dutra (2020) e a presente pesquisa (2024), diferença estatisticamente significativa.

**Gráfico 1:** percentuais de empresas por nível de maturidade de sucessão



Fonte: elaborado pelo autor.

Contudo, é relevante compreender em qual, ou quais, dos níveis de maturidade houve evolução ou involução. Para a identificação individual dos níveis de maturidade, objetivando a validação das variações observadas no gráfico 1 foi realizado o cálculo dos resíduos padronizados, resultando na tabela 1, que possibilitaram a verificação de que os níveis 1 e 2 de maturidade, em destaque na tabela, apresentam alterações significativas. O nível 1 (resíduo = 2,01 positivo) mostra que o nível 1 de maturidade apresentou significativamente maior concentração de empresas, enquanto o nível 2 (resíduo = 2,01 negativo) apresentou menor concentração, enquanto o nível 3 de maturidade não apresentou resíduos relevantes, significando que não houve alteração estatisticamente significativa nesse grupo.

**Tabela 1:** resíduos padronizados

<b>Nível de Maturidade</b>	<b>Dutra (2020)</b>	<b>Pesquisa (2024)</b>
Nível 1	-1,26	2,01
Nível 2	1,26	-2,01
Nível 3	0,32	-0,51

Fonte: elaborado pelo autor.

Portanto, os resultados apontam, em alinhamento às perspectivas encontradas na literatura, que o nível de estruturação dos processos sucessórios das organizações ainda é baixo (níveis 1 e 2 de maturidade), replicando os achados de Dutra (2020), e sugerindo que, em geral, as empresas atuantes no Brasil não evoluíram em termos de sucessão nos últimos anos. Enquanto o cenário encontrado pela autora em 2020 apresentava-se, em certo grau, equilibrado, possibilitava a preocupante conclusão de que as empresas tratavam seus processos sucessórios, e conseqüentemente o desenvolvimento de seus profissionais, de forma reativa, focando em posições específicas ou substituição de cadeiras críticas apenas após o evento de saída do ocupante. Cinco anos mais tarde, o cenário aparenta ser de estagnação em termos da concentração de mais empresas “subindo” a escada dos níveis de maturidade. Ao contrário, os dados parecem mostrar que, percentualmente, mais empresas estão trabalhando seus processos sucessório de maneira reativa, como também observado por Lamussi (2024).

## 5 CONCLUSÃO

O processo de planejamento e gestão da sucessão 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. 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, garantindo que esteja preparada para transições de liderança, mantendo sua competitividade e continuidade, criando uma ponte entre o presente o futuro da organização (Lamussi, 2024).

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar a evolução dos níveis de maturidade de sucessão nas empresas atuantes no Brasil nos últimos cinco anos, com o intuito de compreender se houve alterações significativas em relação aos achados da pesquisa de Dutra (2020). Utilizando técnicas de estatística descritiva, teste qui-quadrado e análise de resíduos padronizados, foi possível identificar que as empresas pesquisadas parecem atuar majoritariamente de forma reativa e limitada em relação a seus processos sucessórios, o que vai ao encontro dos importantes achados de Dutra (2020), demonstrando não haver aparente evolução à observância das concentrações nos diferentes estágios de maturidade.

Ainda que a pesquisa possua limitações em termos do tamanho e da distribuição da amostra e na diferente caracterização das amostras analisadas em 2020 e 2024, além de possíveis fatores não pesquisados, mostra-se relevante uma vez que a literatura consultada reforça os importantes aspectos relativos ao desenvolvimento das pessoas, porém não aborda a relação com a maturidade de sucessão, fazendo com que esse importante fator passe ao largo das principais produções sobre o tema. Adicionalmente, a diferença entre as amostras pode representar, por exemplo, uma tendência temporal influenciada pelo contexto pós-pandêmico e econômico, uma vez que os níveis de incerteza tendem a afetar as perspectivas futuras de abertura de novas posições, ou evidenciar um potencial *gap* entre as práticas das empresas de ponta, líderes de mercado, presentes na amostra de Dutra (2020) e a realidade de um mercado mais amplo, como a presente pesquisa.

Portanto, como estudos futuros em relação aos temas, recomenda-se a replicação do estudo em uma amostra mais ampla, a busca pela comparação entre as empresas respondentes da pesquisa de Dutra (2020), e a busca por novas escalas de maturidade de sucessão que possam auxiliar na compreensão da evolução dessas empresas não somente de forma binária (existente ou inexistente), mas em cada etapa e ação do processo sucessório, como aponta Lamussi (2024). Finalmente, a pesquisa atinge seu objetivo de modo que foi possível identificar que, em geral, não houve evolução na concentração de empresas maduras em relação ao processo sucessório, ao contrário, percebe-se ainda relevante a quantidade de empresas atuando reativamente na identificação, desenvolvimento e alocação de profissionais-chave em posições críticas, potencializando os impactos no atingimento de seus objetivos estratégicos e em sua longevidade. Tal achado reforça a importância de as empresas revisarem suas políticas e processos de pessoas, de modo a buscarem o atingimento de objetivos estratégicos e o sucesso organizacional sustentável.

## APÊNDICE A – Caracterização da amostra

As tabelas a seguir apresentam o detalhamento da caracterização da amostra do ponto de vista da empresa e do respondente.

Item	Classificação	N	%
<b>Porte</b>	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%
<b>Estrutura do capital</b>	Familiar	39	25,0%
	Não familiar	112	71,8%
	Não sei informar	5	3,2%
<b>Atuação</b>	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%
<b>Setor</b>	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%	
<b>Total de respostas</b>		<b>156</b>	

Caracterização da amostra – empresas. Elaborado pelo autor.

<b>Item</b>	<b>Classificação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Geração</b>	Baby Boomer	6	3,8%
	Geração X	54	34,6%
	Geração Y	76	48,7%
	Geração Z	20	12,8%
<b>Gênero</b>	Feminino	60	38,5%
	Masculino	95	60,9%
	Outro	1	0,6%
<b>Tempo de empresa</b>	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%
<b>Área de atuação</b>	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%
<b>Nível hierárquico</b>	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%
<b>Total de respostas</b>		<b>156</b>	

Caracterização da amostra – respondentes. Elaborado pelo autor

## 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 Review*, 2022.
- 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.
- 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.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. Métodos de pesquisa em administração. 12ª ed. Porto alegre: AMGH, 2016.
- 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.
- FONSECA, REGINA C. ZIMMERMANN; FERNANDES, BRUNO HENRIQUE R.; VAZ, SAMIR L. Papéis estratégicos da média gerência nas organizações contemporâneas: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 24, n. 1, p. 1-43, 2025.
- 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.
- 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.
- LAMUSSI, R. Maturidade do processo sucessório e o desenvolvimento da gerência média: um estudo quantitativo. 2024. 116f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, São Paulo, 2024.
- 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

- 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.
- ROTHWELL, W. J. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 5. ed. New York: Amacom, 2015.
- 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.
- 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.
- SWEENEY, D.; WILLIAMS, T.; ANDERSON, D. *Estatística aplicada à administração e economia*. 3ª 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.
- TWENGE, J. *Generations: The real differences between gen Z, millennials, gen X, boomers and silent - and what they mean for America's future*. Atriz Books, 2023
- 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.