

# SUCCESSÃO DE LIDERANÇAS: A IMPORTÂNCIA DE PREPARAR SUCESSORES PARA SEUS LÍDERES

Charlene Parissenti Nichelatti\*

## RESUMO

O objetivo com este estudo foi verificar se as empresas desenvolvem programas estruturados para a preparação de sucessão de suas lideranças e de que forma o departamento de recursos humanos participa desse processo. O estudo caracteriza-se pela abordagem exploratória e descritiva. Foram adotadas as perspectivas da pesquisa qualitativa, com a aplicação de questionário semiestruturado a sete profissionais de Recursos Humanos de empresas da região de Joaçaba e Xanxerê, SC. Para tratamento e análise dos dados, utilizou-se o *software* de análise qualitativo Atlas TI. Os resultados apontaram que apenas duas das sete empresas pesquisadas têm algum processo de sucessão de liderança implantado ou em desenvolvimento. As demais reconhecem a importância desse processo e, também, da participação do RH como gestor no processo de sucessão, mas não desenvolvem programas específicos.

Palavras-chave: Sucessão. Lideranças. Recursos Humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, as empresas precisam e deveriam preocupar-se com a sucessão de suas lideranças, considerando-se que este é um processo natural em qualquer empreendimento que pretenda se manter no mercado por um longo tempo. Ainda, a transferência do poder de decisão está relacionada à forma como acontece a gestão do líder.

Em razão da importância em preparar a sucessão dos líderes, o planejamento estratégico da empresa deve incluir ações voltadas à capacitação e desenvolvimento de competências necessárias à gestão de pessoas, de processos de produção e de negociação, visando à permanência da empresa no mercado econômico e ao sucesso dos seus liderados. A sucessão é um ato natural e está diretamente relacionada à forma de gestão do líder.

As empresas modernas estão enfrentando dificuldade em formar sucessores para seus líderes. Estudos apontam que esse problema envolve dois fatores opostos: de um lado, a constatação de que isso não acontece do dia para a noite; do outro, o choque com a cultura imediatista que predomina no universo corporativo, voltada para a obtenção de resultados em curto prazo.

O objetivo com este trabalho foi verificar como as empresas tratam a sucessão de suas lideranças e como estão conduzindo esse processo, considerando-se que este é analisado como um aspecto muito importante na gestão eficiente. Pode-se apontar como exemplo de empresa que considera a sucessão de liderança uma ação estratégica a General Electric (GE), na qual CEO mundial Jeffrey Immelt dedica anualmente períodos consideráveis de trabalho na preparação de seus sucessores (SILVEIRA, 2008).

De acordo com Botelho (1990, p. 194), um executivo deve formar seu sucessor, pois essa é a maneira de demonstrar inteligência e estratégia, do contrário, sofrerá diversas consequências negativas comuns a empresas e a executivos que não prepararam substitutos. A empresa deve cobrar essa ação de seus executivos, pois essas consequências estão ligadas à sua permanência e sucesso no mercado, e a falta de elementos humanos capazes de sucederem os líderes impede seu crescimento e desenvolvimento.

O processo de sucessão de lideranças deve iniciar quando se tem claro o procedimento para definir as habilidades que os futuros líderes devem ter. E, nesse momento, a área de Recursos Humanos é a facilitadora do processo,

---

\* Pós-graduanda em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; charlene\_jba@hotmail.com

apontando, discutindo e decidindo quais serão os conhecimentos e as habilidades necessárias para o futuro líder e para a continuidade dos negócios e da manutenção da empresa no mercado. Com base nesses requisitos, o RH vai ajudar os líderes a identificarem quais indivíduos de suas equipes têm essas habilidades e, a partir disso, desenvolver programas de formação e lideranças, principalmente, por intermédio de métodos e estratégias inovadores.

Segundo Ulrich (apud DINIZ, 2008, p. 40), a sucessão de lideranças deve estar em primeiro lugar na lista de desafios do RH, antecedendo as ações de diagnosticar e construir as habilidades na organização e desenvolver talentos dentro da empresa.

Por todos os aspectos apontados é que nesse estudo se objetivou compreender como as empresas estão formando os seus líderes, identificando as estratégias e a contribuição do setor de Recursos Humanos nesse processo, considerado ação estratégica na gestão de empresas inseridas no complexo mundo dos negócios.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 SUCESSÃO DE LIDERANÇA

O mercado econômico vive mudanças contínuas, que exigem a tomada de decisão dos gestores pautados na análise do contexto empresarial e na adoção de estratégias que possibilitem a sobrevivência da empresa (OLIVEIRA; BERNARDON, 2008). Assim, os gestores precisam estar preparados para assumir as decisões que possibilitem a permanência da empresa no mercado, sem colocar em risco o capital social e econômico dela.

Por essa razão, a preocupação com a profissionalização do líder é uma necessidade cada vez mais evidenciada nos contextos da globalização, e, por isso, a preocupação com a sucessão empresarial deve integrar o planejamento estratégico. Definir as funções, as competências e as estratégias para o processo sucessório são ações presentes nas organizações que preparam líderes para a continuidade do empreendimento. De acordo com Oliveira e Bernardon (2008, p. 143),

O ato de planejar a sucessão empresarial de forma estratégica pode consistir em uma oportunidade para os gestores de refletir sobre o futuro do negócio, em meio às pressões cotidianas da atividade empresarial. Os proprietários podem avaliar questões estratégicas e formar uma base de entendimento comum dos objetivos da empresa. A falta de um sistema conceitual para pensar o futuro da empresa pode ser visto como um obstáculo a impedir seu crescimento.

Segundo Marques (2012), liderar consiste na arte de conduzir pessoas, profissionais, grupos e equipes a alcançar, com êxito, os resultados planejados. Para o sucesso, a estratégia adotada deve garantir o crescimento da empresa e o bem-estar de todos os envolvidos. Nesse sentido, conduzir pessoas e processos ao sucesso exige competência técnica, planejamento e compromisso com os resultados.

Segundo Bergamini (1994, p. 24), liderança é um conceito indeterminado, pois, após pesquisadores estudarem mais de três mil livros e artigos escritos nos últimos 40 anos, um deles concluiu que não se sabe muito mais sobre liderança nos dias atuais do que se sabia antigamente. No estudo sobre liderança se observam dados contraditórios, em que liderar é um dom que o ser humano possui; em algumas situações, nenhum dos estudos pode explicar o que é liderança, pois o que vem a ser coerente em determinada circunstância pode não conseguir justificar a realidade adiante.

Tannenbaum (1972) define liderança da seguinte forma:

Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas. A liderança sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores em uma situação.

Entretanto, do ponto de vista de Hersey e Blanchard (1976): “Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Dessa definição de liderança, segue-se que o processo de liderança é uma função do líder, do seguidor e de outras variáveis da situação.”

Líder é aquele que aceita o desafio e decide colocar sua experiência e sua atitude em prol do crescimento de outras pessoas ou de um objetivo em comum. É o profissional que consegue cumprir metas desafiadoras, por meio de pessoas, de maneira coerente com os valores da empresa.

Ainda, exercer a liderança ou ser líder é uma oportunidade e, ao mesmo tempo, exige grande responsabilidade. O líder pode iluminar perspectivas, inspirar as pessoas a crescer em níveis que elas mesmas não haviam projetado.

Para a organização, o líder é de grande valor, e ela deve apoiá-lo consideravelmente, cuidando do sistema em que está inserido, pois é o sistema que revela, forma e sustenta os líderes que se quer ter (CHAVES, 2010).

Nesse sentido, Kouzes (1997, p. 121) afirma:

Geralmente os líderes críveis aceitam e agem de acordo com o paradoxo do poder: “Tornamo-nos mais poderosos quando distribuimos nosso poder”. São essas as palavras do general de divisão reformado, John Stanford, e ele disse ainda que “nosso poder não advém de nossas estrelas e nem de nossas divisas, nosso poder vem das pessoas que lideramos.”

Pode-se observar que a liderança deve distribuir o poder a seus subordinados, pois assim estará se fortalecendo, tendo condições de assumir outros “poderes” e permitindo conhecer mais os seus subordinados, para, com isso, identificar possíveis sucessores.

Para Drucker (1996, p. 161), o líder do futuro deve ser capaz de desenvolver um sistema de valores baseado em princípios. Este será um desafio extraordinário e somente será alcançado por profissionais com visão, coragem e humildade para aprender continuamente.

O autor aponta ainda três funções ou atividades essenciais para o líder: explorar, alinhar e dar autonomia. A função *explorar* será importante ao fazer com que os liderados encontrem na visão e na missão as melhores maneiras de atender às necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse por meio de planos estratégicos; a função *alinhar*, por outro lado, constitui-se em assegurar que a estrutura organizacional, sistemas e processos contribuam para realizar a missão e a visão de atender aos clientes e a outros grupos de interesse. Para que o processo de alinhamento ocorra, é preciso que a equipe compreenda as necessidades e compartilhe o compromisso de realizar a visão da empresa; isso ocorre quando as pessoas são motivadas a criar e aperfeiçoar as estruturas e sistemas que atenderão à necessidade. A última das funções, *dar autonomia*, parte do conceito do *Empowerment*, que significa descentralização de poderes, ou seja, permite aos trabalhadores maior participação nas atividades ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades.

### 2.1.2 Estilos de liderança

Os processos de sucessão empresariais estão relacionados diretamente às concepções de liderança da empresa e às características do processo de liderar adotados pela organização. As características do líder e a forma como conduz os processos de decisão têm influência no ambiente empresarial, nas relações pessoais e profissionais e no crescimento e continuidade da empresa. Segundo o administrador Marques (2012), há quatro tipos de liderança:

- a) Liderança *Coaching* (*Leader Coach*): este tipo de líder delega com assertividade, uma vez que identifica as capacidades individuais de cada um de seus liderados e as utiliza para potencializar seus resultados. As competências são estimuladas, os projetos conduzidos em parceria, as habilidades desenvolvidas, as opiniões ouvidas e observadas e os colaboradores têm confiança em seu trabalho. Cria-se um ambiente favorável à evolução profissional e ao alcance das metas da empresa;
- b) Liderança Autocrática: na maioria das vezes este líder autoritário enxerga os colaboradores mais talentosos como concorrentes ao seu posto e mantém uma postura de defesa. Assim, cria um ambiente de trabalho em que os profissionais são cobrados excessivamente e têm de assumir um comportamento submisso. As decisões são centralizadas, sem qualquer participação dos colaboradores. Costuma oprimir seus subordinados e não valoriza competências, conhecimentos, habilidades e resultados dos colaboradores;
- c) Liderança Participativa: o líder com este perfil sabe conduzir, ensinar, delegar e acompanhar o trabalho de seus colaboradores, e em muito se assemelha com a Liderança *Coaching*, pois esse modelo participativo

compartilha seus conhecimentos para que estes se desenvolvam e tenham mais autonomia e confiança para realizar suas tarefas. Cria um ambiente no qual as decisões são compartilhadas, os colaboradores também são ouvidos, e suas opiniões e conhecimentos, considerados;

- d) Liderança Liberal: os colaboradores têm liberdade para realizar suas funções com menos interferências diretas das lideranças, e por si só são responsáveis por gerenciar os resultados de seu trabalho.

De acordo com Bergamini (1994, p. 178-179), por intermédio de pesquisas foram identificados diversos estilos de liderança, porém, não há como dizer qual dos estilos de comportamento de líderes é o melhor ou o mais indicado para se atingir eficácia enquanto líder, mas é possível afirmar que, na prática, líderes diferentes atingiram sua eficácia de maneira particular e em situações especiais.

Também é possível afirmar que os diferentes estilos de liderança nascem das diferenças individuais de cada personalidade, incluindo não somente características individuais, mas também as emocionais, as experiências vividas, as expectativas e a motivação. Um dos processos que auxiliam na identificação e desenvolvimento dessas características é o processo de *Coaching*.

Segundo Di Stéfano (2005, p. 31), o processo de *coaching* tem a função de promover o aprendizado e o desenvolvimento dos líderes, e a empresa tem o benefício de ter equipes de alta performance, o que constrói melhores resultados de forma eficiente. Além disso, ainda terá pessoas alinhadas com os objetivos da empresa.

Sobre o aspecto de líder *coach*, Di Stéfano (2005, p. 35) afirma que “[...] o líder coach deve ser parceiro estratégico, deve avaliar o que falta para que sua equipe atinja os resultados, proporciona situações de aprendizagem para o desenvolvimento de competências. Não só resolve os problemas, mas atua como parceiro da equipe.”

Para isso, é necessário que o líder tenha espírito de generosidade, compartilhando seus conhecimentos e tempo para ensinar e desenvolver potenciais, assim, transformando paradigmas.

O líder *coach*, ainda, ajuda a equipe a deixar de receber influência de crenças sociais e paradigmas limitantes. O desenvolvimento pessoal e interpessoal é prioridade. Estudos comprovam que quando indivíduos de alto potencial não acertam na carreira, muitas vezes, deve-se à falta de desenvolvimento de competências interpessoais, mais do que desenvolvimento técnico. Por essa razão, o líder *coach* precisa ter o foco voltado ao desenvolvimento de competências pessoais, pois sem essas habilidades a equipe será prejudicada como um todo.

Em relação a modos de liderança, é importante mencionar o *mentoring*. Nesse sentido, Goldsmith (2003, p. 172) alerta que “Nem todos os mentores são gestores. Mas todos – absolutamente todos – os supervisores e gerentes eficazes devem ser mentores. É preciso que o *mentoring* se torne simplesmente aquela parte do papel de cada líder que tem no crescimento o seu principal resultado.”

Minicucci (1983) descreveu uma experiência realizada por psicólogos da Universidade de Iowa a respeito da liderança autocrática, democrática e permissiva. Os resultados apontaram que há diferenças na atmosfera do trabalho, no comportamento dos integrantes na realização e no desempenho do trabalho, em consequência dessas diferentes formas de liderar.

O grupo que tinha o líder autoritário era mais agressivo e briguento; havia agressões expressas e isso se dirigia aos demais membros do grupo, mas não ao líder. Alguns indivíduos do grupo dependiam, exclusivamente, da presença do líder para que o trabalho fluísse.

No grupo com líder democrático, os indivíduos conviviam amigavelmente, as relações eram mais espontâneas, e as pessoas trabalhavam mesmo quando o líder estava ausente e se organizavam para enfrentar as dificuldades na ausência do líder.

Já no grupo que tinha o líder permissivo, o trabalho andava pouco e em desordem, havia considerável atividade, porém a maior parte era improdutiva, pois os indivíduos utilizavam boa parte do tempo em discussões e conversas dispersas ao trabalho.

Concluindo a pesquisa, Minicucci (1983) identificou que a formação da liderança também é uma questão em que a sabedoria do líder está em saber quando utilizar cada método de liderança. É muito importante no exercício da liderança variar as técnicas de acordo com as condições e pessoas com as quais o líder se defronta em seu trabalho.

Para liderar pessoas, acima de tudo, é preciso preparar-se e desenvolver competências pessoais para vivenciar relações interpessoais que oportunizem o crescimento de toda a equipe. Conhecimento técnico e conhecimento das competências e habilidades nas relações humanas são fundamentais.

### 2.1.3 Recursos Humanos

O setor de Recursos Humanos (RH) é uma importante ferramenta de administração para as organizações entre as diversas atividades burocráticas que objetivam buscar soluções para problemas de comunicação interna, divergência de estratégias e falta de reconhecimento da empresa para com os seus colaboradores. Para isso, o RH deve estar alinhado aos objetivos, estratégias e metas da organização.

Em virtude das grandes mudanças e transformações que vêm ocorrendo nas últimas décadas, uma das áreas empresariais que mais está sofrendo mudanças é o RH. As mudanças socioeconômicas, as inovações na forma de estruturação das empresas para que possam enfrentar desafios competitivos e, principalmente, o aumento das oportunidades de educação e qualificação dos trabalhadores vêm forçando mudanças importantes nas organizações. Por isso, o RH deve acompanhar essas alterações para poder fornecer o suporte necessário à organização. Segundo Chiavenato (2008, p. 46), “Os papéis hoje assumidos pelos profissionais de RH são múltiplos: eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos.”

O melhor investimento e que traz o mais rápido retorno em qualquer negócio é aquele que é feito em pessoas, por meio de capacitação, treinamento, orientação, liderança, *coaching*, *mentoring*, apoio e suporte. Somente assim as pessoas podem ser inseridas no ambiente de trabalho como valores humanos dotados de conhecimento e dispostos a desenvolver suas aptidões, aptos a se adaptar a um contexto complexo e aliar qualidade, produtividade e competitividade para agregar valor ao negócio. Esse é um dos papéis do RH nas organizações: preparar o trabalhador para assumir seu posto de trabalho e dar o suporte necessário a ele ao longo de sua caminhada profissional na empresa.

Segundo Chiavenato (2009, p. 175), o desempenho humano precisa ser não somente planejado e implementado, mas, também, e principalmente, avaliado e orientado para determinados objetivos em comum. Concluindo, essa é mais uma das finalidades do RH, e não somente contratar e treinar, mas acompanhar.

Indiscutivelmente, no processo de sucessão de lideranças, o setor de Recursos Humanos deve contribuir no planejamento e execução dos programas de formação e desenvolvimento das competências e habilidades necessárias à função de gestor, além de qualificar pessoas para atuarem num contexto complexo de produtividade e competitividade.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, descritivo-qualitativa. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete profissionais dos Recursos Humanos de empresas da região de Joaçaba e Xanxerê, SC, buscando identificar se as empresas desenvolvem programas de formação de líderes e de que forma o Setor de Recursos Humanos participa do processo.

Neste estudo as empresas serão identificadas pelas letras A, B, C, D, E, F e G. A empresa A atua no ramo do papel, as empresas B, F e G atuam no ramo da Contabilidade, a empresa C, no ramo de alimentos, a D, na prestação de serviços, e a E, no ramo de peças para moinhos.

Quadro 1 – Empresas pesquisadas

Empresa	Ramo	Tempo de Mercado	N. de colaboradores
A	Papel e celulose	72 anos	2.300
B	Contabilidade	21 anos	70
C	Alimentos	51 anos	60
D	Prestação de serviços	44 anos	2.500
E	Peças para moinhos	44 anos	140
F	Contabilidade	11 anos	13
G	Contabilidade	5 anos	3

Fonte: o autor.

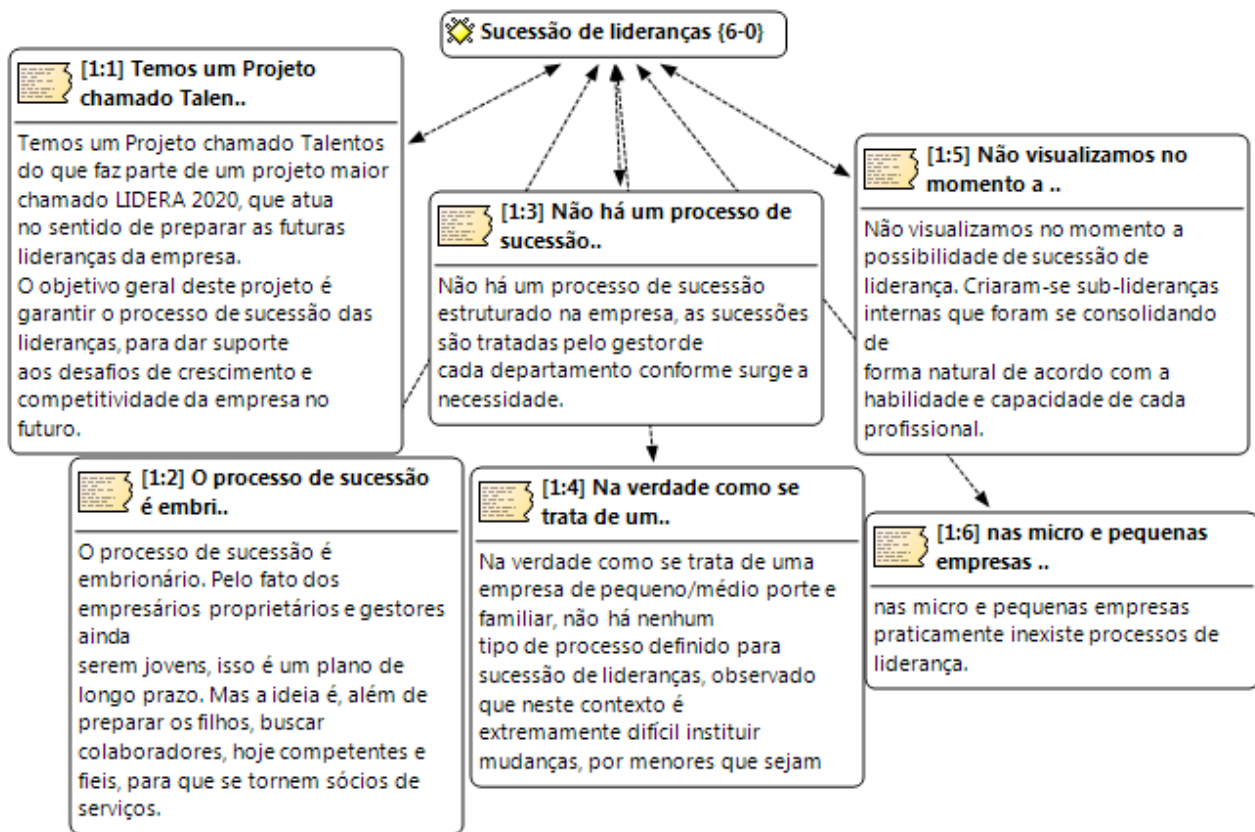
A análise dos dados caracteriza-se, predominantemente, como qualitativa-descritiva. Utilizou-se o Atlas TI, ferramenta tecnológica para análise qualitativa das respostas obtidas nas entrevistas com os responsáveis pelo Setor de Recursos Humanos.

A coleta e a análise dos dados foram realizadas nos seguintes momentos: levantamento bibliográfico sobre a temática; aplicação de instrumento de pesquisa com os entrevistados e ordenamento, avaliação e análise dos dados.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de compreender como as empresas tratam a sucessão de líderes, organizaram-se os dados das entrevistas considerando-se as seguintes categorias: sucessão de lideranças, requisitos no processo de sucessão, participação do RH no processo de sucessão, e outros possíveis setores ligados ao processo de sucessão.

Esquema 1 – Organização dos dados

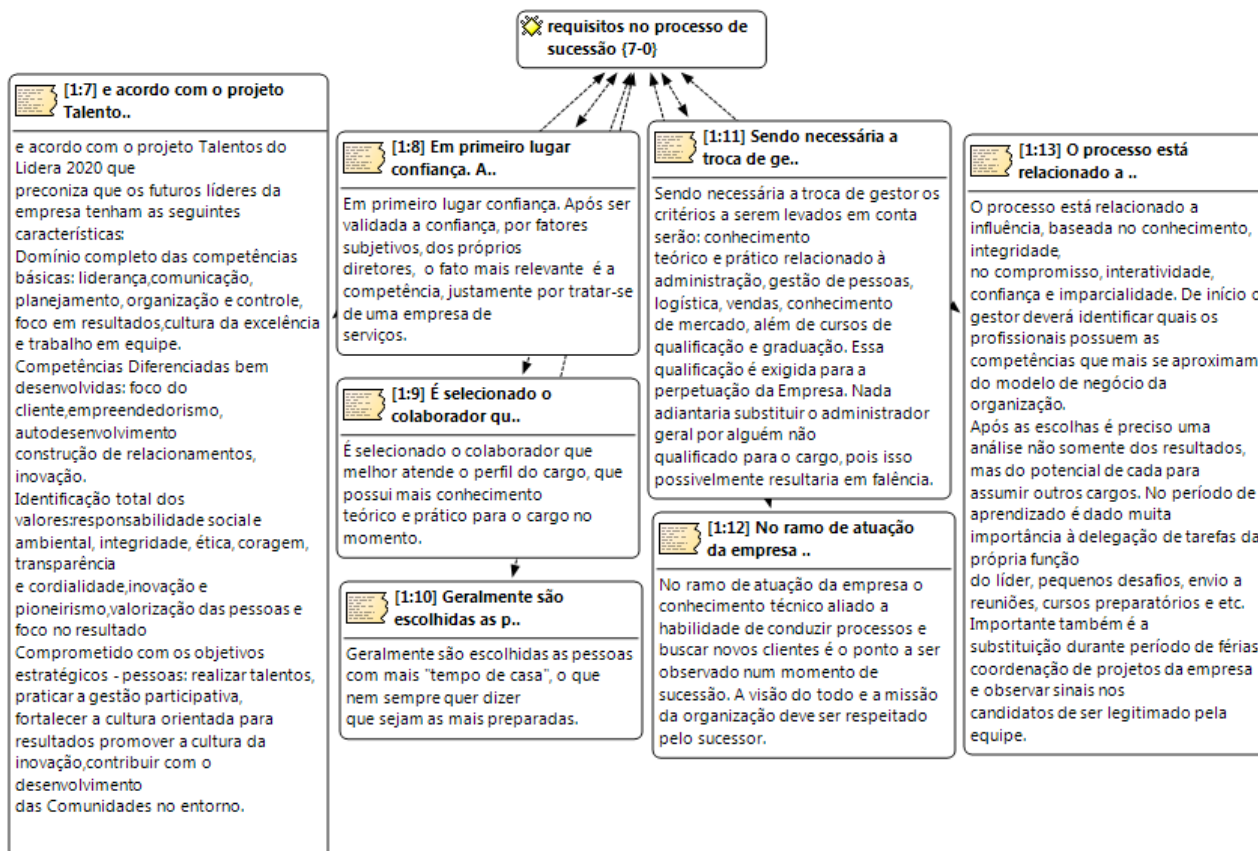


Fonte: adaptado do Atlas TI (2014).

Em relação à existência de um programa de sucessão nas empresas, o que se pode verificar é que apenas duas empresas declararam possuir algum tipo de planejamento. A empresa A, que atua no mercado há 72 anos, apontou possuir um processo de sucessão de lideranças muito bem estruturado, com objetivos estabelecidos para preparar lideranças em longo prazo. Já a empresa B, no mercado há 21 anos, possui um processo de sucessão iniciante, com projeto e objetivos para longo prazo. Nesse caso, é importante lembrar de Oliveira e Bernardon (2008) quando apontam que planejar a sucessão empresarial de forma estratégica pode consistir em uma grande oportunidade, porém, a falta de um sistema conceitual para pensar no futuro pode ser vista como um obstáculo a impedir o crescimento.

As demais empresas entrevistadas não possuem um processo definido para a sucessão de lideranças, mas a maioria delas conhece a importância desse processo. Há que se considerar que a sucessão ainda não integra o planejamento estratégico das empresas como uma ação natural de transferência de poder.

Esquema 2 – Requisitos no processo de sucessão

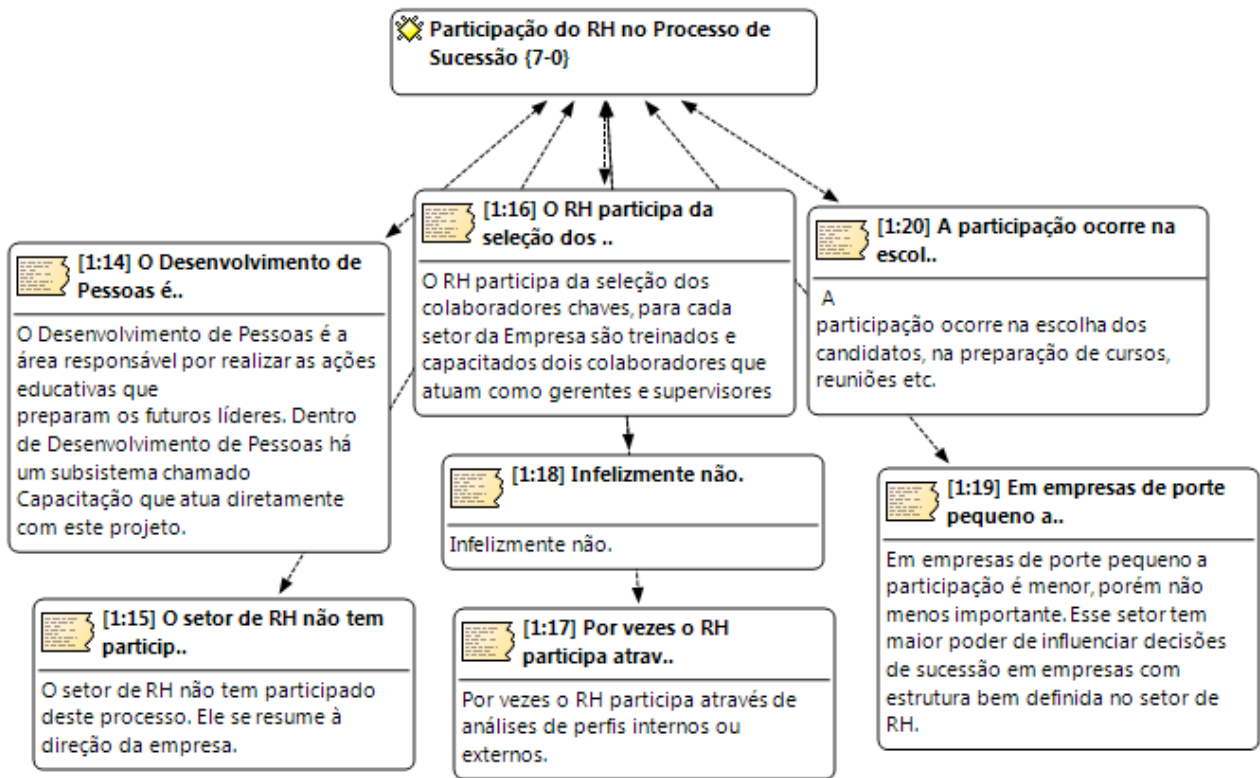


Fonte: adaptado do Atlas TI (2014).

Somente duas das sete empresas entrevistadas possuem um processo voltado para a sucessão de liderança, porém, todas as empresas têm conhecimento e apontaram quais requisitos consideram necessários para que haja sucesso na substituição de um cargo de liderança. Pode-se citar como principais: confiança, conhecimento, ética, transparência, liderança, comunicação e trabalho em equipe. Como declarou a Empresa G, que atua no mercado há cinco anos: “Após as escolhas, é preciso uma análise não somente dos resultados, mas do potencial de cada um para assumir outros cargos.” (informação verbal).

Em outros termos, Bergamini (1994) define que liderança é um conceito indeterminado e afirma que liderar é um dom que o ser humano possui. Assim, pode-se considerar que as empresas precisam analisar cuidadosamente a escolha de seus sucessores, avaliando cada requisito.

Esquema 3 – Participação do RH no processo de sucessão



Fonte: adaptado do Atlas TI (2014).

Analisando as duas empresas que possuem processo de sucessão formado ou em formação, conclui-se que o setor de Recursos Humanos da Empresa A é a área responsável pelo processo. Já na Empresa B, na qual o processo está iniciando, esse setor não atua efetivamente.

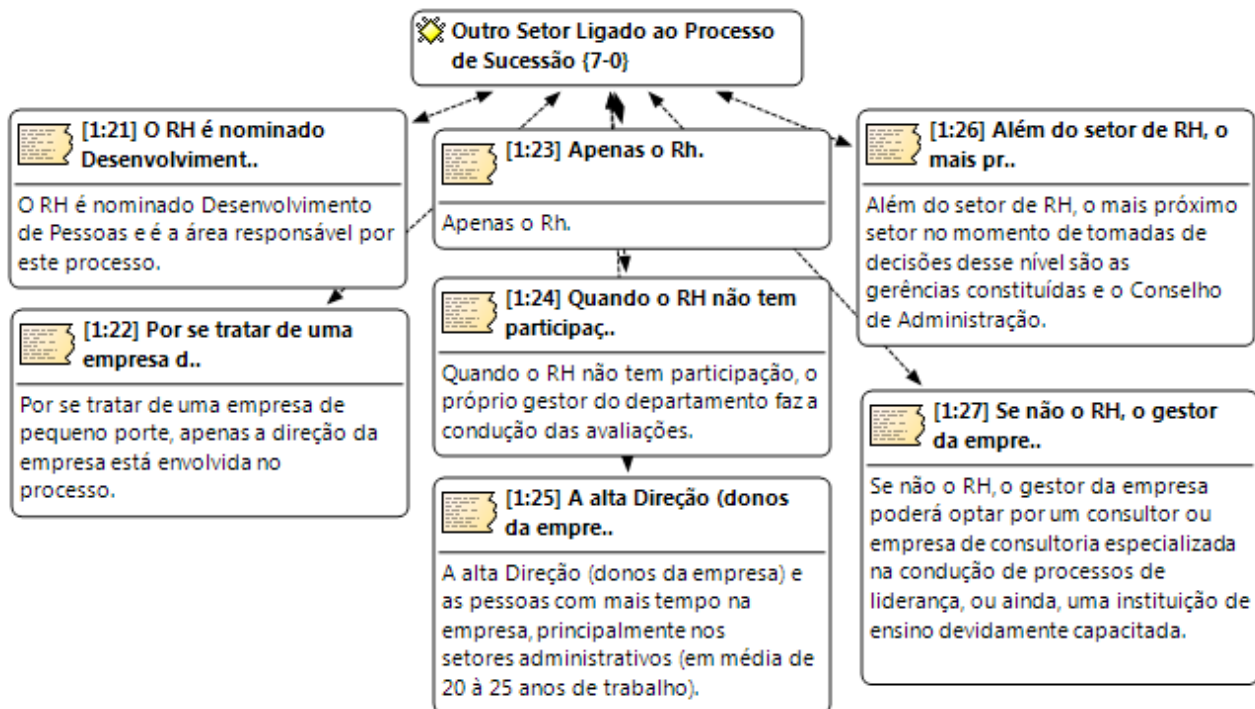
As demais empresas, mesmo não tendo estabelecido o processo de sucessão de lideranças, apontam a importância do RH para o seu desenvolvimento, assim como afirma a Empresa F, que atua no mercado há 11 anos: “Não temos dúvidas de que o RH é fundamental em empresas que precisam de tomadas de decisões nesse aspecto.” (informação verbal).

Não se pode esquecer que a participação do RH é importante não somente no que diz respeito ao recrutamento e/ou à seleção internos ou externos, do sucessor, mas também após a contratação, pois é necessário o acompanhamento do profissional após o início das atividades no cargo.

Nesse sentido, Chiavenato (2009, p. 175) afirma que o desempenho humano precisa ser não apenas planejado e implementado, mas, também, e principalmente, avaliado e orientado para determinados objetivos em comum. Concluindo, essa é mais uma das finalidades do RH, não somente contratar e treinar, mas acompanhar.



Esquema 4 – Outro setor ligado ao processo de sucessão



Fonte: adaptado do Atlas TI (2014).

Analisando-se os departamentos envolvidos em processos de sucessão, a Empresa B apontou como principal envolvido apenas a Direção. Pode-se observar que nas demais empresas, no que diz respeito à sucessão de seus líderes, na contratação interna, ou externa, ou em alguma forma de preparação, elas envolvem, além do RH, a gestão do setor ao qual esse profissional está diretamente ligado, a direção da empresa e, até mesmo, uma consultoria especializada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo bibliográfico apontou a importância de líderes preparados não somente do ponto de vista técnico como também com competências e habilidades interpessoais na ação de dirigir equipes que atuam em mercados complexos, nos quais a produtividade e a competitividade são os contextos cotidianos.

Líderes capazes de manter um clima organizacional favorável ao crescimento e desenvolvimento de todos os membros da equipe são o resultado de projetos de preparação, de processos de formação estabelecidos com essa finalidade.

Por essa razão, os processos de sucessão de liderança devem estar inseridos no planejamento estratégico das empresas, prevendo ações que possam oportunizar o desenvolvimento de competências e aptidões necessárias às funções de líderes.

Considerando-se os estudos e a análise das entrevistas realizadas com os sete profissionais de RH de empresas de diferentes segmentos, pôde-se verificar que apenas duas empresas possuem algum tipo de processo voltado à sucessão de suas lideranças. Uma com processo totalmente estabelecido e em andamento e a segunda com o processo se iniciando. No entanto, as demais empresas que não possuem o processo têm conhecimento da grande importância de um processo de sucessão dentro da organização, e que a falta deste pode impedir o seu crescimento. Tendo essa consciência, apontaram na pesquisa quais requisitos consideram necessários para que haja sucesso na sucessão de um cargo de liderança, dos quais se pode citar como principais: confiança, conhecimento, ética, transparência, liderança, comunicação e trabalho em equipe.

Em relação à participação do RH no processo de sucessão de lideranças, concluiu-se que, exceto a Empresa A, nem sempre o RH participa dos processos de sucessão, ou, até mesmo, onde não há esse processo propriamente dito, do próprio processo de recrutamento e seleção para a ocupação do cargo. Quando isso acontece, há a participação da alta

direção, gestores da área onde há a vaga a ser preenchida, ou, em alguns casos, a contratação de consultoria especializada. Por outro lado, as empresas têm plena consciência de que o RH é de extrema importância não apenas no processo de recrutamento e seleção, mas que se faz necessário o acompanhamento e a análise do profissional após assumir o cargo.

Ante o exposto, pode-se concluir que a maioria das empresas não tem um processo de sucessão de lideranças constituído, bem como não utiliza efetivamente o departamento de Recursos Humanos para tal atividade, porém, apresenta conhecimento e consciência da importância tanto do processo de sucessão de lideranças quanto do RH para o sucesso da organização.

### *Leadership succession: the importance of preparing successors for their leaders*

#### *Abstract*

*The aim with this study was to examine whether companies have a structured program to prepare their succession leadership and how the human resources department participates in this process. The study is characterized by exploratory and descriptive approach. Prospects of qualitative research were adopted, with the application of semi-structured questionnaire to seven resources department professionals of companies in the region of Joaçaba and Xanxerê, SC. For data processing and analysis, the qualitative analysis software Atlas TI was used. The results showed that only two out of the seven companies surveyed have some process of leadership succession deployed or under development. The other companies recognize the importance of this process as well as of the involvement of the HR as a manager to the succession process, but they do not develop specific programs.*

*Keywords: Succession. Leaderships. Human Resources.*

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; AMBONI, Nerio. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHAVES, Neuza Maria Dias. **Esculpindo líderes**. 4. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DINIZ, Daniela. Saia da área. **Revista Você S.A. RH**, São Paulo: Abril, n. 3, jun./ago. 2008.
- HESELBEIN, Frances et al. **O Líder do Futuro**. 9. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Quais os tipos de liderança**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/quais-os-tipos-de-lideranca/>>. Acesso em: 23 jan. 2014.
- KOUZES, James M.; BARRY, Posner Z. **O desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARQUES, José Roberto. **Leader Coach**. Coaching como Filosofia de Liderança. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; BERNARDON, Renata Araujo. Instrumentos para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 9, n. 2, p. 141-158, jul./dez. 2008.
- SILVA, Marinilson Barbosa da. **Construindo lideranças: implicações pessoais, comunitárias e educacionais**. Caxias do Sul: Educ; Porto Alegre: Sulina, 2004.
- SILVA, Roberto Ferreira Lima. **E-RH em um ambiente global e multicultural**. Distrito Federal: Senac, 2009.
- SILVEIRA, Mauro. Quem fica no lugar do chefe. **Revista Você S.A. RH**, São Paulo: Abril, n. 2, mar./maio 2008.