

Processo sucessório na governança de organizações familiares: um estudo exploratório nas “Melhores Empresas”

Resumo

Este artigo se propõe a levantar práticas por meio das quais organizações familiares enfrentam o desafio da sucessão dos seus profissionais. Para o cumprimento desse objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória de levantamento de práticas relativas ao planejamento sucessório entre as Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil. Com o intuito de levantar as principais características do planejamento sucessório adotadas pelas organizações familiares, foi realizada uma pesquisa de levantamento exploratória. Para a realização das análises do presente trabalho, foram consideradas as ações de Dutra (2010) para estruturação do planejamento sucessório. Em síntese, a literatura evidencia que embora a sucessão constitua evento de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela poderá tornar-se traumática, se não for conduzida de forma racional, o que demonstra a necessidade de tal processo se desenvolver através de planejamento cuidadoso e racional, que procure levar em conta a ampla gama de fatores que o afetam. No caso das empresas familiares, nota-se o desafio de considerar as questões emocionais e afetivos na discussão do planejamento sucessório. Constatou-se pouca atenção aos aspectos emocionais do processo sucessório nas organizações familiares.

Palavras-chave: processo sucessório, governança, organizações familiares.

Succession planning in the governance of family firms: an exploratory study in “Best Companies to Work for”

Abstract

This article intends to show practices through which familiar organizations face the challenge of succession planning . To fulfill this objective was conducted an exploratory survey of practices relating to the succession planning in the Best Companies to Work For in Brazil. In order to identify the main features of the succession planning adopted by familiar organizations, we conducted an exploratory survey research . For the analyzes of this study , we considered the Dutra’s (2010) recommendations for structuring the succession planning. In summary , the literature shows that although the succession event constitutes critical for business continuity and survival of the family business, it can become traumatic, whether not handled rationally, demonstrating the need for such process develop through careful planning and rational , which seeks to take into account the wide range of factors that affect it. In the case of familiar organizations, there is the challenge of considering the emotional and affective issues in the discussion of the succession process . It was found that few attention to the emotional aspects of the succession planning.

Keywords : *succession planning, governance, familiar organizations .*

¹ Doutor em administração pela Universidade de São Paulo e professor convidado da FIA, UNIP e SENAC. Atua em pesquisas e projetos de consultoria relacionados à gestão de carreira.

1 Introdução

Segundo Tirole (2006) a governança corporativa está relacionada aos caminhos pelos quais os provedores de recursos financeiros para as corporações asseguram a obtenção de retorno sobre o seu investimento, sendo que, a atuação dos investidores é intimamente relacionada com a estrutura de propriedade da organização. Nesse sentido, a governança corporativa pode ser entendida como o conjunto de processos, costumes, políticas, normas e instituições que afetam a maneira como uma corporação é dirigida, administrada ou controlada. Nela são incluídas as relações entre os vários stakeholders e os objetivos que regem as atividades da organização. Os principais interessados na governança corporativa são os acionistas e o conselho de administração. Além disso, existem outros envolvidos, incluindo funcionários, clientes, credores, fornecedores, reguladores, e a comunidade em geral (CLARKE, 2004).

Para tratar de governança corporativa, é importante ressaltar o conflito inevitável entre os agentes (integrantes) da alta administração. Estes agentes deveriam representar os interesses dos acionistas majoritários, geralmente maximizando o capital investido, porém, algumas vezes, isso não acontece. Essa questão é denominada problema ou conflito de agência (CLARKE, 2004) e pode ser observada com maior nitidez no processo sucessório de organizações de cunho familiar (ESTOL; FERREIRA, 2006; PEISER; WOOTEN, 1983).

De acordo com Estol e Ferreira (2006), os modelos iniciais de processo sucessório, desenvolvidos com o intuito de descrever as empresas familiares, consideravam que tais organizações eram formadas por dois sistemas superpostos, família e gestão. Tais sistemas possuíam suas próprias normas, regras de admissão e estrutura de valores, o que concorria para a existência de conflitos entre os círculos familiar e empresarial e acabava por afetar as pessoas neles envolvidas.

Para Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), a empresa familiar é apoiada na coexistência de três eixos ou sistemas independentes e superpostos: propriedade; família e gestão; inter-relações entre eles. O eixo da propriedade desenvolve-se em três fases. A primeira associa-se ao proprietário controlador, em virtude de o controle da propriedade ficar nas mãos de uma única pessoa, já que, mesmo quando existem outros proprietários, estes possuem apenas participações simbólicas, não exercendo qualquer autoridade significativa. No segundo estágio (sociedade entre irmãos), dois ou mais irmãos detêm o controle acionário e efetivo da empresa. A terceira fase (consórcio de

Primos) caracteriza-se pela presença de muitos primos acionistas, sendo alguns unicamente sócios; outros sócios com gerência; e outros, ainda, sócios sem gerência, porém, funcionários.

Em todos esses estágios, os conflitos costumam vir à tona principalmente durante o processo sucessório, especialmente quando o fundador abre mão do poder para o seu sucessor, que geralmente é um membro da família (ESTOL; FERREIRA, 2006).

Bertucci *et al.* (2009, p. 163) ressaltam a influências dos aspectos emocionais e afetivos da governança das empresas familiares na orientação do processo sucessório.

A dimensão afetiva e simbólica da família precisa ser, na medida do possível, organizada e estruturada para que possa ser utilizada em benefício da família e da empresa. Somente essa organização consegue transformar em mecanismos tangíveis as influências simbólicas e intangíveis, geralmente, esparsas e dispersas.

Diante desse cenário, é importante pensar em mecanismos que auxiliem a governança de empresas familiares que estão enfrentando o desafio de definir potenciais sucessores, que garantam a continuidade dos negócios e, ao mesmo tempo, uma relação adequada dos



interesses da família com os da empresa. Assim, este artigo se propõe a levantar práticas por meio das quais organizações familiares enfrentam o desafio da sucessão dos seus profissionais. Para o cumprimento desse objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória de levantamento de práticas relativas ao processo sucessório entre as Melhores Empresas para Você Trabalhar.

Além desta introdução, as próximas seções apresentam o referencial teórico que sustentou a pesquisa; a metodologia utilizada na pesquisa; análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Para sustentar o levantamento de dados, foi realizada pesquisa conceituais, que resultou em reflexões sobre o processo sucessório na governança corporativa de empresas familiares e sobre a noção de competências para a formação de sucessores. Tais tópicos são apresentados a seguir.

2.1 Processo sucessório na governança corporativa de empresas familiares

Segundo Mcmahery e Vermeulen (2006), as empresas familiares são a “espinha dorsal” da economia de um país, porém, passam por dificuldades em seu típico ciclo de vida. Apenas empresas com estruturas de governança forte e profissional são capazes de sobreviver além da terceira geração.

Na discussão do processo sucessório familiar, ou seja, a sucessão na gestão do patrimônio familiar e a separação entre a família e empresa, cabe ao administração zelar pela estratégia, eleição e destituição do principal executivo (CEO), bem como acompanhar a gestão, monitorar riscos e indicar / substituir os auditores independentes. O processo sucessório de uma empresa é um esforço deliberado e sistemático feito pela organização para garantir a continuidade da liderança em posições-chave, reter e desenvolver capital intelectual para o futuro e encorajar o desenvolvimento das pessoas (QUEIROZ; LEITE, 2010).

Estol e Ferreira (2006) afirmam que a origem, o treinamento e a experiência profissional do sucessor são fatores que podem afetar a cultura organizacional de uma empresa familiar. Não obstante, Dutra (2010) relata que a maior parte das organizações administra a questão de forma intuitiva e a portas fechadas.

Em síntese, a literatura evidencia que, embora a sucessão constitua evento de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela poderá tornar-se traumática, se não for conduzida de forma racional e eficaz, o que demonstra a necessidade de tal processo se desenvolver através de planejamento cuidadoso e racional, que procure levar em conta a ampla gama de fatores que o afetam. Nesse sentido, Oliveira et al. (2011) afirmam que a complexidade inerente à dimensão família pode ser minimizada tanto por processos formais de sucessão quanto pela estruturação de mecanismos de governança adequados.

Para tanto, de acordo com Dutra (2010), duas ações são necessárias ao processo sucessório, conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1- Ações para estruturação do processo sucessório

Mapa sucessório	Desenvolvimento
Descrição: Exercício estratégico que visa avaliar a capacidade da organização em repor pessoas em posição estratégica para o negócio (confidencial)	Descrição: Ações de desenvolvimento de pessoas capazes de assumir posições de maior nível de complexidade. (público)
Recomendações	Recomendações
<ul style="list-style-type: none"> • Ser realizado em colegiado • Analisar a capacidade da empresa em desenvolver pessoas para posições de maior complexidade • Apontar fragilidades da organização quanto a posições críticas • A preparação para as reuniões deve envolver o detalhamento sobre os possíveis sucessores • Deve ser exercitado periodicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser focado na possibilidade da pessoa assumir posições de maior complexidade e não no cargo • Pessoas devem estar dispostas a se desenvolverem devem ser incluídas, independente de estar no mapa sucessório • Deve focar o futuro da carreira e não o presente • Deve incluir exposição a situações diferenciadas de trabalho

Fonte: Adaptado de Dutra (2010)

Segundo Dutra (2010), a discussão sobre o mapa sucessório deve ser, idealmente, um processo colegiado envolvendo os responsáveis pelas posições sobre as quais se irá discutir a sucessão. Como exemplo, o autor cita que a discussão da sucessão de diretores da organização deve ser realizada entre o presidente e os diretores; a sucessão do presidente deve ser feita entre o conselho de administração ou acionistas e o presidente. Para a reunião, devem ser levadas informações detalhadas sobre todas as pessoas cogitadas como eventuais sucessores. Dutra (2010) entende que, durante a discussão sobre os eventuais sucessores, emergem informações fundamentais para orientar o desenvolvimento das pessoas que estão sendo cogitadas como sucessores. Assim, a discussão sobre competências pode auxiliar a discussão da estruturação do processo sucessório em organizações familiares.

2.2 A noção de competências para o desenvolvimento dos sucessores

Zarifian (2001) lista três mudanças no ambiente profissional que justificam a substituição do modelo tradicional de desenvolvimento das pessoas para o modelo de gestão por competências, que são:

- Noção de evento: são os acontecimentos que ocorrem de maneira inesperada e que dificultam o andamento do trabalho. Os eventos desestabilizam e provocam perturbação e agitação ao ambiente, sendo complexos e importantes. Os trabalhadores devem estar preparados para que possam lidar com eles de forma a confrontá-los, analisá-los e antecipá-los.
- Comunicação: são as trocas de conhecimento, pontos de vista sobre produção e expectativas dos públicos. A comunicação gera conflitos que, quando genuínos, levam à obtenção de solidariedade e ação mais sólida, gerando dinamismo e riqueza para organização. Para que a comunicação flua é necessário que se compreenda o outro e a si próprio.
- Noção de serviço: capacidade de modificar o outro. Na noção de serviço, leva-se em conta o cliente e a sua relação com o produto gerado.



Fleury (2002) busca a integração dos diversos conceitos relacionados ao tema definindo a competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, p. 55, 2002).

Do lado da organização, o contexto de negócios não é estático, se modifica constantemente de acordo com o cenário em que está inserido, portanto, ao pensarmos em carreira devemos encontrar elementos estáveis no tempo, de forma a criar referências fixas para o desenvolvimento das pessoas (DUTRA, 2001). O fator “complexidade” serve como elemento estático e sua mensuração indica o desenvolvimento da pessoa em determinado período de tempo. Desse modo, a complexidade é um conceito desvinculado de áreas e setores, é uma medida independente que pode ser utilizada como parâmetro para toda a organização.

A integração dos conceitos de complexidade e competência é útil para monitorar o desenvolvimento profissional e mapear as possibilidades de carreira (ascensão a novos níveis de complexidade de diversos setores). A competência de uma pessoa é medida pela sua capacidade de entrega e de agregação de valor. ao estabelecermos níveis de complexidade das entregas por competência temos uma escala confiável de mensuração de desenvolvimento mesmo em um ambiente mutável (DUTRA, 2001). De acordo com esse autor, a competência vai além do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do empregado, pois o fato de um profissional possuir determinado repertório não garante que ele vá utilizá-lo em seu dia-a-dia. Por essa razão, o conceito de competências ligado à entrega garante melhor mensuração do que o funcionário realmente faz para a empresa e não somente do que ele pode fazer.

Queiroz e Leite (2010) ponderam sobre a necessidade do alinhamento dos programas de sucessão às demais políticas de Recursos Humanos e à estratégia organizacional, além da adequação ao ambiente, visando à facilitação da aquisição, manutenção e desenvolvimento das competências dos empregados. Nesse sentido, não é possível pensar a estruturação do processo sucessório sem, ao mesmo tempo, pensar no alinhamento desse processo às políticas e práticas de gestão de pessoas da organização.

Analogamente, nos últimos anos, Dutra (2007; 2008) publicou trabalhos apresentando estudos que mostram a necessidade de adequação da gestão de carreira das organizações que atuam no Brasil à nova realidade do trabalho, na qual carreira não é mais sinônimo de cargo e o indivíduo não tem mais sua vida profissional conduzida pela organização. O autor sugere que o modelo de gestão por competências seja a resposta a essa nova realidade.

A possibilidade de carreira em uma empresa é fator motivacional para os trabalhadores, deviso a esse e outros fatores, é interessante que a empresa se organize de forma a dar espaço de desenvolvimento para as pessoas e se estruture de forma clara para que estas tenham condições de entender suas possibilidades profissionais e então canalizar seus esforços de desenvolvimento na direção certa, através do conhecimento dos critérios de acesso a determinados níveis e da noção do seu próprio desenvolvimento e desempenho (VELOSO et al., 2011).

Segundo Dutra (2001), para que o sistema funcione é necessário que ele seja transparente, honesto, seguro e possua regras claras. Além disso, o autor aconselha que as descrições das entregas esperadas sejam claras e mensuráveis para diminuir ao máximo a subjetividade em suas interpretações. Uma forma de evitar subjetividade é construir as expectativas coletivamente descrevendo-as através da linguagem e cultura da empresa. Esse autor afirma que as competências devem ser graduadas dentro de uma escala de complexidade, demonstrando o que é esperado de entrega para cada competência, em cada nível de complexidade definido. A partir dessa análise, podem ser motadas, pela empresa e pelo colaborador, ações de desenvolvimento formais e informais para preenchimento dos gaps identificados e para prepará-lo para atender ou superar todos os requisitos de entrega, tornando-o apto a assumir tarefas em um novo nível de complexidade.

Segundo Dutra (1996), as discussões sobre carreira assumem dois rumos: um deles foca o papel da pessoa e o outro o da organização. Na perspectiva das pessoas, destaca-se a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional. Na perspectiva das empresas, identificam-se suas responsabilidades por oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas entre empresa e funcionários.

Em relação ao processo sucessório, Dutra (2010) destaca que ele deva ser tratado em conjunto com a gestão de carreiras e desenvolvimento. “Enquanto o processo sucessório privilegia os interesses da empresa, a carreira é um espaço de conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização” (DUTRA, 2010, op. cit., p. 98). O autor considera que, embora seja uma questão sempre presente nas organizações, o processo sucessório vem sendo estruturado mais recentemente e se tornando cada vez mais importante.

A sucessão nas organizações também se apresenta como tema relevante na medida em que representa um processo organizacional capaz de facilitar a gestão das competências atuais e futuras, necessária à estratégia organizacional (QUEIROZ; LEITE, 2010; COLLINGS; MELLAHI, 2009).

3 Metodologia

Para levantar as principais características do processo sucessório adotadas pelas organizações familiares, foi realizada uma pesquisa de levantamento exploratória. (SELLITIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 2007).

Os dados utilizados se referem a uma amostra de empresas participantes da pesquisa das Melhores Empresas Para Você Trabalhar. Essa pesquisa tem sua metodologia sob responsabilidade de uma importante escola de negócios de São Paulo e tem parte de seus resultados publicada por uma editora não acadêmica. As empresas participantes do levantamento procuram se destacar em termos de qualidade das políticas e práticas de gestão de pessoas e do ambiente de trabalho, que se reflete no clima organizacional positivo.

É importante citar que o requisito inicial para participar dessa pesquisa é a organização ter ao menos 100 profissionais, o que exclui diversas organizações menores que poderiam ter práticas semelhantes às apresentadas.

A escolha deste banco de dados se deve ao fato de conter informações de importantes organizações que atuam no Brasil e que podem ser consideradas referências em gestão de pessoas. Entretanto, trata-se de uma amostra de conveniência não-probabilística, não podendo, assim, ter os seus resultados generalizados (SELLTIZ et al., 2007).

O banco de dados conta com informações de mais 150 organizações, entre nacionais e multinacionais, que possuem diversas localidades, portes e setores. Há a disposição para os pesquisadores interessados um acervo de materiais com detalhamentos das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Para a realização das análises do presente trabalho, foram consideradas as ações de Dutra (2010) para estruturação do processo sucessório, o mapa sucessório e as ações de desenvolvimento. Com isso, será descrita a maneira de estruturação do processo sucessório das organizações com características de empresa familiar e que estão listadas na lista das 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar de 2011. Para classificação das organizações familiares, foram consideradas as informações constantes nos sites institucionais, nas seções que apresentam a sua história, informações sobre a participação de membros da família do fundador na propriedade ou gestão da organização.



4 Análise e discussão dos resultados

Entre as 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, 90 organizações apresentam na gestão ou propriedade, características de empresa familiar, sendo que 70% delas informaram que o processo sucessório é estruturado. As principais práticas do processo sucessório dessas empresas estão expostas na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1- Práticas do processo sucessório

Práticas	Frequência
Há adoção de ações estruturadas para lidar com as expectativas das pessoas em relação ao seu desenvolvimento e carreira	60%
Há preparação estruturada dos funcionários para posições de maior complexidade	78%
A empresa informa o empregado sobre o cargo para que está sendo preparado	44%
Há gestão formal dos aspectos emocionais na relação entre sucessores e sucedidos	29%
As ações abrangem todas as pessoas da empresa	30%
As ações abrangem somente o nível gerencial	52%
As ações são restritas somente posições estratégicas	48%
Há indicação de ações de desenvolvimento para cada um dos sucessores escolhidos	77%

Analisando o percentual de adoção de práticas de processo sucessório, é possível notar a adoção da noção de competências e inferir que os potenciais sucessores dessas organizações podem planejar sua própria carreira, pois a empresa oferece clareza da capacidade do indivíduo de agregar valor e dos caminhos que ele pode percorrer com sucesso. Há indicação de ações de desenvolvimento para cada um dos sucessores escolhidos e preparação dos funcionários para posições de maior complexidade em 77% dos casos.

Os processos formais consideram, na maior parte das vezes gestores (52%) e outros profissionais da cúpula estratégica (48%). Para esses profissionais, a perspectiva de entrega é mais objetiva e real, pois leva em conta o indivíduo em particular e o que ele significa para a organização em termos de resultados.

Porém, também foi observada a adoção de duas práticas que tendem estimular os conflitos e disfunções do processo sucessório, que são a pouca consideração dos aspectos emocionais na relação entre sucessores e sucedidos (29%) e a informação do sucessor para o cargo que está sendo preparado (44%).

Em 65 % dessas organizações, anualmente, é elaborado e reavaliado o mapa sucessório. A indicação dos empregados para o mapa sucessório é efetuada em 58% das empresas em reuniões gerenciais; 32% individualmente; 35% por meio de sistemas institucionalizados de avaliação; em 16% de outras maneiras.

Tabela 2- Critérios de indicação para o mapa sucessório

Critérios	Frequência
Potencial para assumir novos desafios: analisado, a partir de velocidade de aprendizado, comportamento diante de desafios, inovações apresentadas em seu trabalho	80%
No nível de desenvolvimento: o quanto a pessoa está pronta para assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade	83%
Consistência da performance ao longo do tempo: se a pessoa atingiu de forma consistente os objetivos negociados com a organização	79%
Nível de prontidão para assumir posição de maior complexidade: se a pessoa pode assumir imediatamente.	88%
Comportamento adequado: se a pessoa apresentou um relacionamento interpessoal, atitude diante do trabalho e um nível de adesão aos valores da organização dentro de padrões adequados na opinião dos avaliadores	65%
Aspectos pessoais, tais como: idade, disponibilidade para mobilidade geográfica, conhecimentos específicos etc.	86%

Outra prática que merece ser destacada é a importância do nível de prontidão para assumir posição de maior complexidade imediatamente (88%). Assim, nota-se que quando surge uma vaga para sucessão, muitas vezes, acontece de modo emergencial. Por outro lado, a avaliação de potencial também é considerada (80%). Entretanto, pode ser observado que, na opinião dos avaliadores (65%), potencial e desempenho não estão frequentemente atrelados ao comportamento e adesão de valores da organização, sendo a alternativa menos citada.

5 Considerações finais

A estruturação do processo sucessório não é simples, pois significa compatibilizar as expectativas das pessoas com as da organização, o que implica um posicionamento claro da organização sobre o qual é a contribuição de cada um nesse processo. Todavia, estruturar a sucessão oferece uma série de vantagens ao permitir um conhecimento mais profundo sobre as pessoas e sobre como elas se desenvolvem dentro da organização. Problemas que podem inibir o desenvolvimento da organização são revelados e, com isso, podem ser tratados de frente e de forma coletiva (DUTRA, 2010).

No caso das empresas familiares, nota-se o desafio de considerar as questões emocionais e afetivos na discussão do processo sucessório, a criação de um conselho de família seria uma forma de formalizar e conscientizar os membros da governança corporativa e da gestão das características específicas desse tipo de organização (BERTUCCI et al., 2009; OLIVEIRA et al., 2011).



PUC-SP



FEAUSP

Como limitação, é importante enfatizar que o artigo apresenta um estudo exploratório, com leitura de frequência de respostas e que esse fato impede a generalização dos resultados. Por outro lado, é possível entender como contribuição deste artigo contribuir para a discussão dos temas propostos para o estudo.

Para estudos futuros, recomenda-se o aprofundamento sobre as questões ligadas aos conselhos de família e sua influência tanto na governança como na gestão, pois, é notório o fato de que a sucessão mal sucedida pode colocar em risco o futuro da organização.

6 Referências Bibliográficas

AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, **Banco de dados**. Disponibilizado conforme procedimentos de políticas de disponibilização dos dados da pesquisa – Equipe FIA.

BERTUCCI, J. L. O., CAMPOS, E. A. S., PIMENTEL, T.D., PEREIRA, R. D. Mecanismos de governança corporativa e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos de governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009

CLARKE, T. **Theories of Corporate Governance**. Routledge, 2004.

COLLINGS, D.G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, v.10, 2002.

_____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo, Atlas, 1996.

_____. (Org.). **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. Processo sucessório. In: DUTRA, J.S. (org). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, p. 3-39, 2010.

_____. O conceito de competência e sua contribuição para a gestão de carreira. In CHAMON, E. M. Q. O. (org.) **Gestão de organizações públicas e privadas: Uma abordagem interdisciplinar**. Rio de Janeiro, Brasport, 2007.

_____. Gestão de carreiras. **GVexecutivo**, v. 7, n.1. jan-fev, 2008.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo, Atlas, 2008.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In Fleury, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**, p. 51-61, São Paulo: Gente, 2002.

GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, D. M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

HILLS, A. Succession planning – or smart talent management? **Industrial and Commercial Training**, v. 41, n. 1, p. 3-8, 2009.

JAUQUES, E. **Requisite Organization**. Arlington: Cason Hall & Co. Publishers, 1988.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 edição. Porto Alegre : Artmed, 2003.

McCAHERY, J.; VERMEULEN, E. **Corporate governance and innovation: Venture Capital, Joint Ventures and Family Business**. ECGI, working paper, march, 2006.

OLIVEIRA, J. L., ÁLVARES, E., PINHEIRO, A. S., PIMENTEL, T.D. A Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, p. 105-122, 2011.

PEISER, R. B., WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family business. **Business**



PUC-SP



FEAUSP

Horizons, v. 26, n.3, p. 56-65, 1983.

QUEIROZ, A. C. S.; LEITE, N. P. Programa de sucessão na visão estratégica de recursos humanos. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (org). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SELLITIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: Delineamentos de pesquisa**. São Paulo: Pedagógica e universitária, 2007.

STAMP, G.; STAMP, C. Well-being at work: aligning purpose, people, strategies and structures. **International Journal of Career Management**, v. 5, n. 3, p. 1-36, 1993.

TIROLE, J. **The Theory of Corporate Governance**. Princeton University Press. 15-73, 2006.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S; FISCHER, A. L.; PIMENTEL, J. E. A. SILVA. R. C.; AMORIM, W. A. C. Gestão de Carreiras e Crescimento Profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional- ABOP**, v. 12, n. 1, p. 61- 72, 2011.

ZARIFIAN, P. Das mutações de trabalho à competência. In: **Objetivo Competência – Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, p.36-65, 2001.