

Tatiana Almendra Dutra

*Professora da Strong ESAGS da
Fundação Getúlio Vargas (Brasil)*

tadutra@gmail.com

Monica Bose

*Pesquisadora da Universidade
de São Paulo (Brasil)*

monicabose1@gmail.com

Fernando Nascimento

*Professor da Escola Superior de
Empreendedorismo do Serviço
Brasileiro de Apoio às Micro e
Pequenas Empresas (Brasil)*

fenasc@gmail.com

**Gabriela Rodrigues
Salomão**

*Professora da Faculdade de
Informática e Administração
Paulista (Brasil)*

gabrielasalomao@hotmail.com

Dados para contato:

*Tatiana Almendra Dutra
Strong ESAGS - Fundação Getúlio Vargas
Av. Industrial, 1455 - Jardim, 09080-510,
Santo André, SP, Brasil.
URL da Homepage:
<https://esags.edu.br/>*

Recebido em: 12/05/2019

Aprovado em: 21/12/2019

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.45921>

**PROCESSO SUCESSÓRIO E SEU VÍNCULO
COM A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

*SUCCESSORY PROCESS AND ITS LINK WITH THE
ORGANIZATIONAL STRATEGY: A MULTIPLE CASE STUDY*

*PROCESO SUCESORIO Y SU ENLACE CON LA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE*

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar: se o processo de sucessão está alinhado com a estratégia organizacional e quais são as vantagens e desvantagens do planejamento sucessório. Ambas as organizações pesquisadas ainda não possuem um vínculo estabelecido com a estratégia. Como vantagem do processo sucessório identificam: critérios claros para a avaliação, construção de pool de talentos, desenvolvimento do plano de sucessão, definição de carreira, retenção e utilização de profissionais, desenvolvimento profissional, identificação das lacunas dos profissionais avaliados, desenvolvimento de lideranças, e compartilhamento das responsabilidades sobre a escolha do sucessor; e, como desvantagens: análises baseadas na percepção da liderança sem nenhuma ferramenta mais objetiva de análise.

Palavras-chave: sucessão; processo sucessório; mapa sucessório.

ABSTRACT

The present study aimed to verify whether the succession process is aligned with the organizational strategy and what are the advantages and disadvantages of succession planning. Both organizations surveyed do not yet have an established link with the strategy. They see as: process advantage: clear criteria for assessment, talent pool building, succession plan development, career definition, retention and utilization of professionals; professional development; identification of the gaps of the evaluated professionals; leadership development; and sharing responsibility for choosing the successor; and as disadvantages: analysis based on the perception of leadership without any more objective analysis tools.

Keywords: succession; succession process; succession map.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo verificar si el proceso de sucesión está alineado con la estrategia organizacional y cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación de la sucesión. Ambas organizaciones encuestadas aún no tienen un vínculo establecido con la estrategia. Las ventajas del proceso de sucesión incluyen: criterios claros para la

evaluación, creación de grupo de talentos, desarrollo del plan de sucesión, definición de carrera, retención y utilización de profesionales, desarrollo profesional, identificación de brechas en profesionales evaluados, desarrollo de liderazgo y compartir la responsabilidad de elegir al sucesor; y, como desventajas: análisis basado en la percepción de liderazgo sin herramientas de análisis más objetivas.

Palabras clave: sucesión; proceso de sucesión; mapa de sucesión.

1 INTRODUÇÃO

O processo sucessório é algo que sempre esteve presente nas organizações e que ocorre de uma maneira natural e inevitável, no entanto a sua presença como um processo mais estruturado e estratégico no que tange a gestão de seus recursos humanos pelas organizações é algo recente. (OHTSHUKI, 2013, DUTRA, 2010; FERREIRA, 2015).

Os estudos sobre o tema sucessão foram iniciados na década de 1960, no entanto ganharam força nos anos 1980 e ampliaram o volume de estudos nos anos 2000 (OHTSHUKI, 2013 e KESNER e SEBORA, 1994). Ainda hoje, entretanto, a maior parte dos estudos sobre o tema está relacionada a empresas familiares, principalmente no Brasil.

Em buscas realizadas nas principais revistas de administração e em congressos¹, encontraram-se 33 artigos acerca da sucessão corporativa, dos quais apenas quatro não se referem a empresas familiares. Além dos artigos, no geral, a literatura sobre o assunto no país é escassa. Em buscas nas principais universidades que disponibilizam seu acervo bibliográfico online, foram encontrados: um livro recente de Dutra e Dutra (2016), dois livros contendo artigos sobre o assunto, escritos por Dutra e Veloso (2013) e Dutra (2010a), duas dissertações de mestrado e uma tese de doutorado, escritas por Ohtsuki (2013), Dutra (2015) e Ferreira (2015).

O tema vem ganhando espaço, pois se percebeu que um processo sucessório bem estruturado pode garantir a longevidade das organizações (OHTSHUKI, 2013, DUTRA, 2010; FERREIRA, 2015, VELOSO et al., 2013) e a falta de sucessores para as posições chave pode trazer perda de valor de mercado para as organizações (GROVES, 2018). Segundo Ferreira (2015), o processo sucessório é um evento importante que exerce influência sobre o modelo de gestão, os indicadores financeiros e as relações sociopolíticas, sendo, por este motivo, ponto de atenção dos dirigentes das organizações, profissionais de recursos humanos e comunidade acadêmica. Hall (1986), Ferreira (2015) e Ohtsuki (2013) apontam como uma lacuna nos estudos sobre o tema o vínculo do processo sucessório com a estratégia da orga-

¹ Buscas realizadas até março de 2015 nos congressos da ANPAD e nas principais revistas de Administração de empresas como: RAUSP, RAE, RAC, RECAPE e ABOP, utilizando-se como palavras chave sucessão e planejamento sucessório

nização em curto, médio e longo prazo. Segundo os autores o processo sucessório possui estágios de evolução e o último deles está vinculado à estratégia do negócio em curto, médio e longo prazos.

2 OBJETIVO DA PESQUISA

Este estudo tem como objetivos: verificar se o processo sucessório leva em conta a estratégia organizacional em curto, médio e longo prazo; e quais são as vantagens e desvantagens de se possuir um processo sucessório estruturado. Para isso foi realizado um estudo de casos múltiplos, em duas organizações do setor de mineração de capital fechado, não familiares.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Contexto e estratégia organizacional

As relações de trabalho sofreram grandes transformações ao longo do século XX e a velocidade com que isso vem acontecendo se intensifica cada vez mais por conta da revolução tecnológica que substituiu rapidamente a força de trabalho humano, à qual Rifkin (1995) se refere como a terceira grande revolução industrial, que segundo o autor, “obriga cada nação a repensar o papel a ser desempenhado pelo ser humano nos processos sociais”.

Pochmann (2004) coloca que as possibilidades de trabalho no novo milênio são muito difusas e isso se dá por conta do momento particular pelo qual passa o capitalismo registrando simultaneamente três características fortes: (1) o princípio da incerteza, que está associado às constantes e, cada vez mais, velozes mudanças de contexto, com o vigor dos avanços tecnológicos; (2) o crescimento da insegurança no mundo do trabalho, pois todo o indivíduo depende de sua própria força de trabalho para sobreviver e cada vez mais surgem novos formatos de trabalho que se desvinculam da segurança social e trabalhista garantida pelo estado; e (3) ampliação a instabilidade nas formas de governabilidade tanto dos países quanto das representações sociais (sindicatos, empresas, entre outras). Sendo assim, Antunes (2004) coloca que nasce, no final do século XX, uma nova morfologia do trabalho que tem como núcleo central os trabalhadores produtivos, segundo ele no sentido dado por Marx, no qual trabalho produz diretamente mais valia e que participa diretamente do processo de valorização do capital.

Podem-se observar essas questões trazidas tanto por Pochmann (2004), quanto por Antunes (2004), nos novos formatos de contratos psicológicos² estabelecidos entre pessoas e organizações.

² Segundo Menegon e Casado (2006) com base em Kidder e Buchholtz (2002), contrato psicológico é o conjunto de expectativas recíprocas relativas às obrigações mútuas entre empregadores e empregados.

Segundo Dutra (2004), esses contratos estão pautados nas entregas realizadas pelas pessoas, ou seja, em sua contribuição efetiva para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, segundo Dutra (2014), esses objetivos e as exigências do ambiente sobre as organizações e as pessoas, para que se tornem competitivas, tem sido cada vez mais complexos por conta da evolução tecnológica e as respostas precisam ser dadas com maior velocidade.

Ao contrário do que dizia Keynes (1937, pp. 213-214), o termo incerteza não era usado para se “distinguir o que era sabido ao certo daquilo que é apenas provável”, pois “quanto maior o lapso de tempo entre a decisão e sua consequência, mais provável que a decisão ocorra num ambiente de incerteza”. Hoje, a incerteza, conforme aponta Pochmann (2004), é algo que está sempre presente, independente do lapso de tempo. Pensando nas organizações, torna-se cada vez mais necessário acompanhar as mudanças e preparar as pessoas para lidar com elas na velocidade exigida pelo contexto, algumas instituições, já encontram dificuldades para desenvolver pessoas para algumas posições que são altamente afetadas pelo contexto, crescendo rapidamente em complexidade, tornando-se cada vez mais necessário que as organizações vinculem o seu processo sucessório e o desenvolvimento de seus sucessores à estratégia organizacional de curto, médio e longo prazo (FERREIRA, 2015). A seguir serão descritos os conceitos de estratégia como norteadora das ações do processo sucessório.

O conceito do termo estratégia tem recebido diversas contribuições teóricas ao longo do tempo. Para Mintzberg (1978), o seu significado está associado a um processo consciente de definições e diretrizes que embasam decisões futuras. Para Andrews (1980), a decisão estratégica está vinculada ao desenvolvimento de uma organização em longo prazo, padronizando suas decisões, políticas e planos, e revelando seus objetivos, propósitos e metas, para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidade. Segundo Ansoff e Mc Donnell (1993), a estratégia organizacional é um conjunto de regras para a tomada de decisões que orientam o comportamento de uma organização, representando os meios para auxiliar uma empresa a alcançar seus objetivos. Albuquerque (2002) lista os principais autores e escolas estratégicas e agrupa em três naturezas diferentes: prescritiva, formulação e mudança.

Segundo Albuquerque (2002), cada escola possui diferentes sentidos não conflitantes e complementares à estratégia e possuem os seguintes pontos em comum: (1) dá o direcionamento da empresa e provê consistência; (2) resulta de um processo de decisão, principalmente de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e buscam eficácia a longo prazo; (3) abrange a organização e sua relação com o ambiente; e (4) envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis. Sendo assim a definição que o autor propõe para estratégia é: “*Formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e a competição*” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 38).

Nos conceitos de sucessão e a sua evolução histórica de um estágio de reposição para um estágio de planejamento sucessório no qual o plano de sucessão está focado em trabalhar um processo de sucessão consciente levando em conta as futuras posições de gestão e as pessoas que se candidatam a ela, ou seja, ao planejamento sucessório com vistas ao futuro da organização (HALL, 1986; OHTSUKI, 2013; e FERREIRA, 2015).

3.2 O processo sucessório

Os estudos de sucessão são bastante recentes, pois foram iniciados na década de 1960, ganhando força nos anos 80 e ampliando o seu volume de estudos nos anos 2000 (OHTSUKI, 2013; FERREIRA, 2015; DUTRA, 2010).

Hall (1986), Ohtsuki (2012) e Ferreira (2015), destacam que o processo sucessório vem evoluindo historicamente em três abordagens:

1. Planejamento de reposição: os executivos seniores identificam seus sucessores sem que sejam consideradas as necessidades do negócio ou dos indivíduos. Essa abordagem pressupõe um cenário: de baixa competitividade do ambiente dos negócios; na estabilidade da estrutura organizacional e dos processos internos; a fidelidade do empregado ao empregador em troca de segurança no emprego e a obediência dos empregados às determinações de carreira da organização.
2. Planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento: leva em conta e permite conhecer as necessidades de desenvolvimento dos indivíduos, tornando a escolha dos candidatos mais objetiva e transparente. No entanto, as pessoas são desenvolvidas para atuar numa posição específica, com ênfase nos aspectos técnicos do trabalho.
3. Planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio: o planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos que levem em consideração as necessidades estratégicas do negócio e, ao mesmo tempo, integre práticas de gestão de pessoas formando um sistema de gestão sucessória ao invés de apenas gerar um plano, como é o caso das abordagens. Nesse enfoque são consideradas as posições críticas, todas as posições de gestão ou técnicas que, se mantidas vagas, poderiam inviabilizar a realização da estratégia do negócio.

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

coloca que o planejamento de sucessão exige tempo, persistência e consistência e que as organizações que não utilizam continuamente um planejamento de sucessão tendem a falhar em seus esforços para desenvolver talentos capazes de sustentar sua sobrevivência futura.

Rothwell (2005) enfatiza seis grandes benefícios de se ter um planejamento de sucessão:

- **Benefício 1** - Permite que a organização avalie seus talentos por meio do desenvolvimento de critérios claros e transparentes.
- **Benefício 2** - Permite às lideranças organizacionais a identificação ágil de profissionais aptos a preencher posições-chave vacantes na organização, a partir da construção de um pool de talentos aptos a lidarem com as necessidades organizacionais em curto, médio e longo prazo.
- **Benefício 3** – Visualizar caminhos para o presente e futuro do plano de sucessão. O plano de sucessão pode ser volátil, necessitando adaptar-se ao contexto de frequentes mudanças e incertezas. Dutra (2010) e Ferreira (2015) também visualizam este contexto como benefício do planejamento sucessório, segundo os autores a organização que conseguir desenvolver um bom trabalho neste sentido possuirá uma grande vantagem competitiva frente ao mercado.
- **Benefício 4** - Define trajetórias de carreira na organização. A definição do percurso de carreira muitas vezes é um importante subproduto da avaliação das necessidades organizacionais, identificando o pessoal-chave, e estabelecendo um esforço de planejamento de sucessão alinhada com o plano estratégico de negócios da organização.
- **Benefício 5** - Prevê um maior retorno sobre o investimento em funcionários. Grande parte das iniciativas organizacionais exige algum tipo de mudança, sendo que, no entanto, um esforço em realizar um processo de sucessão bem planejada pode preparar a organização de maneira efetiva para os desafios presentes e futuros, levando à utilização mais eficaz de seus talentos.
- **Benefício 6** - Permite que se promovam e selecionem profissionais que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. O grande benefício pretendido com o planejamento de sucessão é identificar, desenvolver e colocar adequadamente profissionais qualificados para posições-chave preparados para atender às necessidades estratégicas presentes e futuras. Este benefício é ressaltado também por Dutra (2010) e Ferreira (2015), quando salientam em sua pesquisa a dificuldade encontrada hoje pelos profissionais em sustentar o seu desempenho na posição atual e ainda desenvolver-se para posições em nível superior, por conta da velocidade nas mudanças de contexto e necessidades de rapidamente desenvolver novas competências para se adequar a elas.

No que tange a estruturação do processo sucessório, é recomendado pela literatura que o planejamento sucessório ocorra de maneira estruturada, em ciclos anuais e alinhada aos demais processos de gestão de pessoas já existentes na organização (DUTRA, 2010, ROTHWELL, 2005, GRAFFNEY, 2005). Os autores colocam que o desenvolvimento de rituais para esse processo em discussões colegiadas, é de extrema importância, pois com isso compartilha-se a responsabilidade da escolha e do desenvolvimento dos candidatos a sucessão, tendo como principais resultados desse processo o mapa sucessório e o plano de desenvolvimento individual dos candidatos.

Em síntese, o referencial teórico está alinhado aos objetivos deste trabalho, que teve como propósitos: (1) avaliar se o processo sucessório está vinculado com a estratégia organizacional em curto médio e longo prazo, utilizando como parâmetro a definição de estratégia de Albuquerque (2002) e os pontos em comum encontrados em suas pesquisas com as diversas definições de estratégia; (2) verificar se os profissionais da organização percebem como benefício os seis itens propostos por Rothwell (2005) que, conforme descrito, é reforçado por diversos autores identificados no referencial teórico deste trabalho; e (3) investigar se são percebidos aspectos negativos no processo sucessório trabalhado na organização, com base nos benefícios de se planejar a sucessão, apontados por Rothwell (2005).

4 METODOLOGIA

O estudo de caso é usado para entender fenômenos sociais complexos, pois permite que os pesquisadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos na vida real (Yin, 2010, p. 24). O autor recomenda que o método seja utilizado quando as questões de pesquisa formuladas pretendem explicar circunstâncias presentes, questionando-se sobre como e porque algum fenômeno social funciona. Ou ainda quando as questões suscitarem uma descrição aprofundada de algum fenômeno social.

Para se verificar a confiabilidade do estudo de caso segundo Gil (2009) e Yin (2010) os procedimentos mais adequados são os propostos genericamente para estudos qualitativos: (1) Engajamento prolongado do pesquisador no local da pesquisa, ou seja, o pesquisador deve permanecer na organização tempo suficiente para aprender sobre a cultura dos participantes; (2) Revisão pelos pares, pode-se solicitar a outros pesquisadores especialistas no assunto estudado, que não tenham participado da pesquisa que analisem os dados obtidos; (3) Triangulação. Podem-se confrontar os dados obtidos por procedimentos diferentes; e (4) Revisão pelos participantes. Pode apresentar aos participantes do estudo os resultados da análise e solicitar que verifiquem se as interpretações do pesquisador refletem o que de fato sentem, pensam e fazem.

Segundo Yin (2010, p.41) a pesquisa de estudo de caso pode incluir um estudo de caso único ou de casos múltiplos. Para este estudo, definiu-se o de múltiplos casos, pois este atende ao propósito de explorar o planejamento sucessório em duas organizações do setor de mineração, descrevendo-o no contexto de vida real, na qual o mesmo ocorre.

A organização A é uma empresa brasileira do setor de mineração, de capital fechado, produtora de minério de ferro comercializado para a indústria siderúrgica mundial. Implantou o processo sucessório na organização em 2008, realizando o primeiro ciclo do processo sucessório em 2011-2012 e o quarto no ano de 2015.

A organização B é uma empresa também brasileira do setor de mineração, de capital fechado e produtora de bauxita. Implantou o processo sucessório em 2011, realizando o seu primeiro ciclo em 2013, o segundo em 2014 e o terceiro em 2015.

Ambas as empresas demonstraram interesse em participar do presente estudo para que possam, a partir dele, aprimorar o seu planejamento sucessório.

Para este trabalho, foi utilizada a entrevista semiestruturada, na qual o entrevistador não se limita a realizar perguntas, mas também a orientar e estimular o entrevistado. É guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso, apresentando certo grau de estruturação. São realizadas, pelo entrevistador, poucas perguntas, o que permite ao entrevistado discorrer livremente sobre o assunto, sendo que quando este se desvia da pauta, cabe ao entrevistador trazê-lo sutilmente de volta, preservando a sua espontaneidade (RICHARDSON, 1999, p.212).

5 APRESENTAÇÃO DO MATERIAL COLETADO E TÉCNICAS DE ANÁLISE

Este estudo de caso foi realizado em três etapas: (1) análise documental; (2) análise da história de vida do processo sucessório; e (3) categorização das entrevistas. Foram realizadas três entrevistas por Skype, duas na organização A, com a gerente de RH (chamado de A1) e com um gerente tático-estratégico (chamado de A2), e uma na organização B com a gerente de RH (chamado de B1).

5.1. Categorização

A categorização dos dados foi pautada no referencial teórico, utilizando-se as questões de pesquisa e unidades de análise, como base para o desenvolvimento das categorias identificadas no quadro a seguir, no mesmo quadro estão relacionadas as categorias que se encontraram presentes na análise das entrevistas realizadas.

Quadro 1 – Formação de categorias

Pergunta	Unidade de análise	Categoria	Org. A	Org. B
Como você vê a relação do processo sucessório com a estratégia organizacional em curto, médio e longo prazo?	Relação entre processo sucessório e estratégia	Direcionamento da empresa	Presente	Presente
		Processo decisório qualitativo presente e futuro	Presente	Presente
		A organização e a sua relação com o ambiente	Presente	Presente
		Envolvimento do processo organizacional	Presente	Presente
Quais são as vantagens e desvantagens do processo sucessório da organização na forma como ele está estabelecido hoje?	Vantagens do processo sucessório	Critérios claros para avaliação	Presente	Presente
		Construção de pool de talentos	Presente	Presente
		Desenvolvimento de Plano de Sucessão	Presente	Presente
		Definição de trajetória de carreira	Presente	Presente
		Retenção e aproveitamento dos profissionais	Presente	Presente
		Desenvolvimento de profissionais preparados para desafios organizacionais presentes e futuros	Presente	Presente
	Desvantagens do processo sucessório	Não foi identificada na literatura nenhuma desvantagem do processo sucessório. Esta questão visa levantar se os profissionais dos casos estudados observaram algum.		

Fonte: Elaborado pelos autores.

O presente estudo não teve a intensão de obter índices quantificáveis para a análise de conteúdo, pois se trata de um estudo de caso exploratório, que segundo Gil (2009) não espera obter uma resposta definitiva para o problema, mas sim uma visão mais acurada que ofereça insumos para novos estudos futuros sobre o tema, já que os estudos sobre processo sucessórios em empresas familiares, conforme descrito na introdução deste trabalho, são pouco frequentes.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

6.1 Vantagens do processo sucessório

Analisar vantagens e desvantagens do processo sucessório na visão do público envolvido no processo (sucessor, sucedido e executivos da área de Recursos Humanos) é um dos objetivos do presente estudo. Para verificação deste objetivo, foi realizada uma pergunta aberta sobre as vantagens e desvantagens do processo sucessório. No entanto, só foi possível realizar entrevistas com as gerentes de recursos das duas organizações e um gerente tático-estratégico da organização A, que embora tenha experimentado tanto o papel de sucessor quanto de sucedido, e não veja diferença

das vantagens e desvantagens do programa para os dois papéis, limitou o estudo a apenas uma opinião.

A seguir, serão analisadas as vantagens com base nos seis benefícios apontados por Rothwell (2005), que foram utilizados como alicerce para a definição das categorias retomadas no quadro a seguir. Será verificada a presença dessas categorias em cada um dos casos estudados a partir da triangulação entre a análise documental, o histórico do processo sucessório e as entrevistas. Como não foram encontradas desvantagens do processo sucessório na literatura, este estudo procurou averiguar se eram percebidas desvantagens no processo pelos profissionais entrevistados. A seguir será descrita a análise dos dados primeiramente em relação às vantagens depois sobre as desvantagens.

6.1.1 Critérios claros para a avaliação

Segundo Rothwell (2005), um dos benefícios de se ter um processo sucessório estruturado é a obtenção de critérios claros para avaliação. Segundo o autor, o processo sucessório permite que a organização avalie seus talentos por meio do desenvolvimento de critérios claros e transparentes. Entender as necessidades de negócios de uma organização pode ser difícil, devido às incertezas do mercado e da guerra por talentos. São poucas as organizações que assumem uma postura proativa para atrair e reter talentos com um planejamento de sucessão abrangente, experimentando grandes perdas de profissionais para o mercado. Um dos grandes benefícios do processo de planejamento de sucessão é que ele leva a uma avaliação formal de funções de trabalho atuais e pessoas, facilitando o desenvolvimento de modelos de competência que permitem ao profissional o que se espera dele, em cada categoria de trabalho, departamento ou nível hierárquico. Ao desenvolver esse trabalho de avaliação e possibilitando ao profissional ter mais claro o que necessita para se desenvolver, aumentam-se as taxas de retenção. Hall (1986), Othshuk (2013), Dutra (2010), Veloso et al. (2013) também frisam a importância dos critérios de avaliação para o processo sucessório.

Ambas as organizações percebem esse benefício e possuem a estruturação de processos claros de avaliação de seus profissionais, deixando claro o que se espera de cada um deles por nível de complexidade. Esses critérios são utilizados como base para a avaliação dos candidatos à sucessão, tanto no filtro inicial - no qual se faz uma primeira seleção de todas as pessoas que atendem ou superam nos critérios estabelecidos em toda a organização, oferecendo a todos direitos iguais de participarem do processo de sucessão -, quanto para a análise dos profissionais visando o longo prazo - quando se utiliza a avaliação de competências do nível para o qual o candidato será desenvolvido.

Foi relatado por ambas as organizações que um dos grandes benefícios do processo sucessório é a ressignificação da avaliação de competências para os gestores, que passam a ver um enorme valor na ferramenta e a utilizá-la de forma diferente. Segundo o depoimento das gestoras de recur-

so humanos de ambas as organizações, a seguir, os gestores passaram a ser mais criteriosos na avaliação do primeiro ciclo em diante, mas nota-se bem essa diferença do primeiro para o segundo ciclo do processo sucessório.

Um ponto de atenção realizado pela gestora da organização A é a necessidade de se rever os aspectos de avaliação dos sucessores com vistas no futuro e não apenas no presente. Quando a avaliação fica pautada apenas na avaliação de competências, corre-se o risco de preparar o gestor do futuro com base em parâmetros necessários para o presente, mas que podem não dar conta do futuro.

6.1.2 Construção de pool de talentos

A estruturação do processo sucessório permite às lideranças organizacionais a identificação ágil de profissionais aptos a preencher posições-chave vacantes na organização, a partir da construção de um pool de talentos aptos a lidarem com as necessidades organizacionais em curto, médio e longo prazo, o que é reforçado pelas pesquisas desenvolvidas por Dutra (2010) e Ferreira (2010).

Ambas as organizações pesquisadas percebem esse benefício, pois tiveram o seu mapa sucessório construído ao final de cada ciclo de sucessão gerando um pool de talentos com o mapeamento das pessoas aptas a ocupar cada posição-chave da organização. No entanto, ainda existe uma fragilidade nas duas organizações estudadas para trabalhar o desenvolvimento e a prontidão dos candidatos.

6.1.3 Desenvolvimento de plano de sucessão

Visualizar caminhos para o presente e futuro do plano de sucessão é outro benefício descrito por Rothwell (2005). Segundo o autor, o inventário de sucessão disponibiliza um panorama completo da organização e de seus talentos que pode ser valioso para a organização em curto prazo. No entanto, o plano de sucessão pode ser volátil, necessitando adaptar-se ao contexto de frequentes mudanças e incertezas. Sendo assim, para sobreviver a organização precisa identificar caminhos e preparar as pessoas para tráfegar neles. Contudo, as direções podem mudar rapidamente e as pessoas precisam estar preparadas para se adaptarem e conduzirem a organização de acordo com as necessidades apresentadas pelo contexto.

Este é um benefício vislumbrado por ambas as organizações. As duas veem o mapa sucessório como uma fotografia da organização que auxilia nas decisões de curto prazo, no entanto veem a necessidade de se realizar os comitês em ciclos anuais para rever as decisões e redirecionar a estratégia traçada em caso de mudanças de contexto. As duas organizações percebem também o

processo sucessório como um momento em que emergem discussões importantes sobre caminhos que podem auxiliar a organização na execução de sua estratégia.

6.1.4 Definição de trajetória de carreira

A definição do percurso de carreira muitas vezes é um importante subproduto da avaliação das necessidades organizacionais, identificando o pessoal-chave, e estabelecendo um esforço de planejamento de sucessão alinhada com o plano estratégico de negócios da organização (ROTHWELL, 2005). O esclarecimento de percursos profissionais em toda a organização permite que os funcionários entendam sua situação atualmente, encaixem-se no negócio e vislumbrem aonde eles podem chegar no futuro. Sendo assim, as pessoas conseguem visualizar e desenhar o seu planejamento de carreira e desenvolver as competências necessárias para se aprimorarem na organização, alinhando os seus anseios profissionais às possibilidades que a organização oferece; com isso, os gestores podem auxiliar os profissionais e lhes oferecer experiências que possam ir ao encontro de suas necessidades de desenvolvimento.

Ambas as organizações visualizam este como um benefício importante do processo sucessório. No entanto, ainda não possuem uma comunicação estruturada sobre a estratégia organizacional de longo prazo que permita com que os profissionais vislumbrem a sua carreira em longo prazo e os aspectos que precisam desenvolver para isso. Ambas as organizações estão em um momento de discutir o seu futuro e o que precisarão dos profissionais em médio e longo prazo em termos de conhecimento, habilidades, entregas e comportamentos. Contudo, elas não têm ainda isso claro.

6.1.5 Retenção e aproveitamento dos profissionais

Com a estruturação do processo sucessório, Rothwell (2005) prevê um maior retorno sobre o investimento em funcionários. Grande parte das iniciativas organizacionais exige algum tipo de mudança, sendo que, no entanto, um esforço em realizar um processo de sucessão bem planejada pode preparar a organização de maneira efetiva para os desafios presentes e futuros, levando à utilização mais eficaz de seus talentos e, conseqüentemente, trazendo um maior retorno sobre os recursos destinados para o seu desenvolvimento.

O benefício é observado por ambas as organizações, visto que ambas encontram-se distantes dos grandes centros, principalmente a organização B, e possuem grandes custos para contratação de profissionais externos. Conforme descrito no histórico das organizações, neste estudo, ambas suprimiram mais de 50% das posições vacantes com a troca do presidente ocorrida do primeiro para o segundo ciclo do processo sucessório, o que trouxe um grande ganho para a organização no que tange a economia de recursos.

6.1.6 Desenvolvimento de profissionais preparados para desafios organizacionais presentes e futuros

Conforme citado por Rothwell (2005), um processo sucessório bem estruturado permite que se promovam e selecionem profissionais que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. O grande benefício pretendido com o planejamento de sucessão é identificar, desenvolver e colocar adequadamente profissionais qualificados para posições-chave preparados para atender às necessidades estratégicas presentes e futuras. Um processo de promoção claro e atingível em um local de trabalho motivador pode aumentar a capacidade de corresponder adequadamente às necessidades da organização, sustentando seu desempenho e desenvolvendo-se para o futuro. O autor cita que o retorno sobre o investimento no desenvolvimento dos profissionais de uma organização pode ser maximizado, se as pessoas certas forem alocadas nas posições certas, pois promover pessoas desmotivadas ou não qualificadas para posições-chave pode ser desastroso, principalmente em posições de liderança.

Ambas as organizações percebem este benefício, com um melhor preparo dos profissionais para o curto prazo, mas estão trabalhando o médio e longo prazo, conforme visto anteriormente neste trabalho. Um outro aspecto observado como vantagem do processo sucessório que corrobora para este benefício é de que os gestores passam a conhecer melhor as pessoas e o que cada pessoa tem de melhor e isso contribui para que se aloquem as pessoas mais adequadas para dar conta das necessidades de cada posição.

6.1.7 Outras vantagens observadas

A partir dos dados coletados, foi possível identificar alguns benefícios adicionais aos propostos por Rothwell (2005): (1) Identificação dos Gaps dos profissionais avaliados pelo processo sucessório realizado em comitês, pois as discussões em comitês permite um olhar mais completo para o profissional; (2) Desenvolvimento das lideranças: foi colocado por todos os entrevistados que o desenvolvimento dos participantes dos comitês enquanto gestores de pessoas é um dos grandes benefícios do processo; e (3) Compartilhamento das responsabilidades da escolha do sucessor.

6.2. Desvantagens do processo sucessório

Não foram encontradas na literatura desvantagens percebidas no processo sucessório. Neste estudo, foi inserida como pergunta no questionário as vantagens e desvantagens do programa sucessório. As vantagens foram facilmente apontadas, mas os três entrevistados tiveram dificuldades em apontar desvantagens. O entrevistado A2, não conseguiu identificar nenhuma desvantagem no processo.

A entrevistada A1 identificou duas questões: (1) de as análises estarem muito pautadas na percepção das lideranças e enfatizou a necessidade de se dar mais luz ao potencial work level e à ferramenta de assessment, pois em muitos casos um gestor tático não tem repertório para visualizar um profissional com potencial para ser futuramente um gestor estratégico; e (2) o fato de os resultados do mapa sucessório serem confidenciais, em alguns momentos, é ruim, pois os profissionais muitas vezes não têm clareza do porquê estão sendo movimentados ou envolvidos em projetos que em alguns momentos podem não fazer grande sentido. Embora o gestor diga que as ações estão acontecendo por um motivo específico, muitas vezes o profissional não consegue visualizar.

A entrevistada B1 trouxe algumas questões, entre elas, a mesma questão apontada pela entrevistada A1 com relação à confidencialidade do mapa sucessório, colocando que, como o programa não é comunicado na organização B, pois a confidencialidade é levada com muita seriedade pelos gestores, fica a impressão para os funcionários de que a empresa não possui um processo de sucessão estruturado.

As demais desvantagens trazidas pela gestora de recursos humanos da organização B estão relacionadas ao momento de mudanças vividas pela organização que ainda não permitiu a implantação e sedimentação de alguns processos importantes para a consolidação do processo sucessório e a sua evolução para um estágio mais estratégico.

Os pontos levantados foram: (1) a não adesão da maioria dos gestores para a estruturação e implantação do plano de desenvolvimento individual (2) a não implantação de um processo mais estruturado para as discussões sobre o mapa sucessório e seus desdobramentos para a organização em médio e longo prazos.

6.3. Relação entre processo sucessório e estratégia

A relação do processo sucessório com a estratégia organizacional em curto médio e longo prazos é os objetivos deste trabalho. Para realizar esta análise, utilizaram-se como parâmetros os aspectos em comum sobre as definições de estratégia encontradas por Albuquerque (2002), em suas pesquisas bibliográficas. São eles: (1) dá o direcionamento da empresa e provê consistência; (2) resulta de um processo de decisão que são, principalmente, de natureza qualitativa, interferem no todo da organização e buscam eficácia a longo prazo; (3) abrange a organização e sua relação com o ambiente; e (4) envolve questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis. Esses elementos serviram como base para a definição das categorias que serão retomadas no quadro a seguir, comparando o aparecimento das categorias nas duas empresas, realizando a triangulação entre a análise documental, o histórico do processo sucessório e as entrevistas. A seguir, será descrita a análise dos dados.

6.3.1 Direcionamento da empresa

Um dos aspectos comuns encontrados na formulação da estratégia organizacional é dar o direcionamento da empresa e prover consistência. Observa-se, nas duas empresas estudadas, que o processo sucessório é eficiente no sentido de auxiliar a organização na obtenção de seus objetivos em curto, médio e longo prazo, quando está vinculado à estratégia organizacional. No entanto, essa vinculação ocorre aos poucos, ao longo de um processo no qual os gestores em um primeiro momento começam a resignificar o processo sucessório, depois a trabalhar o seu desenvolvimento enquanto líder de pessoas. No tocante à organização, ela vai afinando os seus processos de avaliação e desenvolvimento de pessoas para dar conta de suprir a situação presente, para posteriormente começar a trabalhar com as necessidades futuras da organização. Pode-se observar que ambas as organizações estudadas tinham como propósito desde o início trabalhar visando o longo prazo. No entanto, foram percebendo que ainda tinham que trabalhar processos e comportamentos da liderança para dar conta do presente. Neste momento, ambas estão iniciando o aprimoramento do processo sucessório com visão de futuro.

6.3.2 Processo decisório qualitativo presente e futuro:

O outro ponto em comum entre a formulação da estratégia resulta de um processo de decisão que é principalmente de natureza qualitativa, interfere no todo da organização e busca eficácia em longo prazo (ALBUQUERQUE, 2002). Os comitês de sucessão suportam esse processo tomando decisões sobre como a alocação e o desenvolvimento das pessoas irá suportar essa estratégia de forma eficaz em curto, médio e longo prazo, sendo realizadas pelos comitês decisões de mudança da estrutura organizacional, ampliação de relacionamento com stakeholders, reforço de determinadas competências ou valores necessários para suportar a organização.

6.3.3 A organização e a sua relação com o ambiente

Um aspecto importante da estratégia é a relação da organização com o ambiente, no tange a seu relacionamento com os stakeholders e a rápida necessidade de se ler o contexto em alta velocidade de mudanças e tomadas de decisão cada vez mais complexas e de necessidades imediatas. O processo sucessório das duas organizações possui, como um dos critérios de análise inseridos no processo sucessório, o relacionamento interno e externo. É muito comum nas organizações que os gestores fiquem circunscritos aos seus processos organizacionais, relacionando-se apenas com as pessoas envolvidas diretamente em seu dia-a-dia de trabalho. Geralmente, essa rede de relacionamentos são basicamente internas, o que acaba de certo modo restringindo as suas possibilidades de crescimento por não transitar na arena política e expandir o seu repertório sistêmico e de contexto.

As organizações estudadas tem incentivado os seus gestores cada vez mais a expandir o seu trânsito tanto dentro, quanto fora da organização. As ações de desenvolvimento propostas são relacionadas a projetos multidisciplinares, interna e externamente. Além disso, incentiva-se os gestores a sair de seu contexto e realizar experiências que auxiliem na leitura do ambiente e de demandas futuras. Em ambas as organizações, existe esta preocupação. Um dos itens contidos na minuta de avaliação das organizações está relacionado a relacionamento interno e externo e construção de relacionamentos sólidos com stakeholder. Outro item está relacionado à leitura de contexto e velocidade para dar agilidade às mudanças a partir dessa leitura.

6.3.4 Envolvimento do processo organizacional

O último elemento em comum encontrado por Albuquerque (2002) está relacionado a questões de conteúdo e de processo, em diferentes níveis. Ao longo dos comitês, é bastante comum discutir-se questões de estratégia e estrutura organizacional, extinguindo-se algumas posições e criando-se outras. Discutem-se também conhecimentos, habilidades, comportamentos e competências necessárias para as posições no futuro. Além disso, são muito frequentes as discussões sobre qual é a melhor trajetória profissional para o desenvolvimento dos funcionários. Um outro aspecto importante é a análise do mapa sucessório e as decisões tomadas em termos de mudanças de processo e estruturas organizacionais para dar conta da estratégia futura.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo que teve como objetivos verificar se o processo sucessório leva em conta a estratégia organizacional em curto, médio e longo prazo e quais são as vantagens e desvantagens de se possuir um processo sucessório estruturado.

Visto que a literatura sobre sucessão em empresas não familiares no Brasil é bastante escassa, buscou-se, a partir desses objetivos, contribuir para o levantamento de novas informações sobre o tema, que poderão contribuir para pesquisas futuras;

Sendo assim, os dois casos estudados foram de empresas não familiares de capital fechado, que possuem um processo sucessório instituído para todo o corpo gerencial da organização, realizado de forma colegiada através de comitês de sucessão, na qual as decisões são pautadas em percepções e análises qualitativas. Notou-se uma grande preocupação de ambas as organizações não apenas com o evento sucessório em si, mas em amadurecer e aprimorar o processo para auxiliar a organização no alcance de seus objetivos em médio e longo prazo. Nos dois casos estudados, ainda não se nota um vínculo com a estratégia organizacional de médio e longo prazo. Nota-se, contudo,

que este é um aspecto em construção almejado por ambas as gestoras responsáveis pelo processo, bem como o corpo diretivo das organizações.

Constata-se, neste trabalho, claramente sua passagem pelas etapas de desenvolvimento do processo sucessório, que se inicia em uma fase de reposição, passa pela fase da elaboração do mapa sucessório e vai caminhando para uma fase de planejamento sucessório vinculado à estratégia organizacional de médio e longo prazo. No entanto, é um processo lento e complexo pelo qual a organização necessita passar e, para tanto, vê-se como imprescindível o apoio, a participação ativa e o patrocínio do processo por parte da alta gestão da organização.

Um aspecto ainda deficiente em ambas as organizações é de fato a existência de um processo estruturado, não apenas para o desenvolvimento das pessoas, mas também para o gerenciamento dos riscos decorrentes das lacunas apontadas no mapa sucessório. Nota-se que a empresa A analisada encontra-se mais avançada neste sentido. No entanto, é preciso levar em conta que ela está um ciclo adiantado com relação à empresa B.

Com relação às vantagens e desvantagens, notou-se que ambas as organizações enxergam como benefícios os seis apontados por Rothwell na literatura e a esses, são acrescentados mais três, sendo eles: (1) identificação dos gaps dos profissionais avaliados pelo processo sucessório realizado em comitês, pois as discussões em comitê permitem um olhar mais completo do profissional; (2) desenvolvimento das lideranças, já que o desenvolvimento dos participantes dos comitês como gestores de pessoas foi unanimemente citado como um dos grandes benefícios do processo; e (3) compartilhamento das responsabilidades da escolha do sucessor.

Como desvantagem do processo sucessório, duas foram encontradas: (1) as análises estarem muito pautadas na percepção das lideranças, enfatizando-se a necessidade de se dar mais luz ao potencial work level e à ferramenta de assessment, pois em muitos casos um gestor tático não tem repertório para visualizar um profissional com potencial para ser futuramente um gestor estratégico; e (2) o fato de os resultados do mapa sucessório serem confidenciais é prejudicial em alguns momentos, pois os profissionais muitas vezes não têm clareza do porquê estão sendo movimentados ou envolvidos em projetos que em certas situações podem não fazer grande sentido. Embora o gestor diga que as ações estão acontecendo por um motivo específico, muitas vezes o profissional não consegue visualizar. Além disso, os profissionais inferem que a organização não possui um programa de carreira bem estruturado na organização.

O presente trabalho apresentou uma contribuição teórica para a linha de administração de empresas posto que é escassa a literatura sobre o tema, principalmente no Brasil. Pode-se inferir que as contribuições deste trabalho para futuros estudos sobre sucessão gerencial são: (1) Indícios de que os estágios do processo sucessório citados por Hall (1986), Ohtsuki (2013) e Ferreira (2015),

são galgados ao longo de um processo de amadurecimento do processo sucessório organizacional, sendo alinhados gradualmente à estratégia da organização apenas no terceiro estágio; e (2) Indícios de que os benefícios propostos por Rothwell (2005) são percebidos pelas organizações pesquisadas e o acréscimo de outros três possíveis benefícios que podem ser confirmados em futuros estudos.

Este estudo apresenta limitações referentes: (1) as escolhas metodológicas que podem ter restringido a sua compreensão mais ampla; (2) o estudo de apenas dois casos e três entrevistados, de caráter exploratório, pertencentes ao mesmo setor, não permitindo que se generalize os resultados encontrados.

Como o tema sucessão é bastante novo na literatura, existe uma vasta possibilidade para pesquisas, mas, a partir deste estudo, surgiram algumas ideias enumeradas a seguir: (1) Vínculo com a estratégia: verificou-se que os processos sucessórios ainda não estão vinculado à estratégia de longo prazo da organização. Outro estudo que se poderia realizar é explorar essa questão mais a fundo, verificando o que dificulta e facilita essa vinculação; (2) Benefícios: nos benefícios encontrados no processo sucessório, verificou-se três novos benefícios que podem ser estudados mais a fundo, especialmente os benefícios da realização do programa de sucessão em comitês para o desenvolvimento de lideranças; e (3) Desenvolvimento para o futuro: notou-se que as organizações avaliam o seus sucessores com critérios de avaliação presente. Verificar que aspectos ela precisa trabalhar para desenvolver uma ferramenta com visão de longo prazo pode ajudar o processo sucessório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). *As pessoas nas organizações*. São Paulo, 2002. Editora Gente. P. 35-50.

ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. New York : Richard D. Irwin, 1980.

ANSOFF, I. H.; McDONNELL, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. Edição 2. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTUNES, R.. Algumas teses sobre o presente (e o futuro) do trabalho. In: DOWBOE, L.; FURTADO, O.; TREVISAN, L. e SILVA, H. (Orgs.). *Desafios do trabalho*. Petrópolis: Vozes (2004): 38-46.

BARDIN, Larence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. Editora Atlas, São Paulo, 2004.

_____. *Gestão de Carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

_____. *Liderança no contexto contemporâneo*. São Paulo, 2014, site do PROGEP. Disponível em: <http://www.progep.org.br/Cursos/Imagens%20Auxiliares/ARTIGO%20LIDERAN%C3%87A.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2015.

DUTRA, J., e VELOSO, E. F. R.. “*Desafios da gestão de carreira*.” São Paulo, Atlas (2013).

- FERREIRA, A., A., M. *Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory, trabalho de conclusão de pós-graduação da FEA-USP*, 2015.
- GIL, A.C. *Estudo de caso: fundamentação científica subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIMBATISTA, R.C.; ROWE, W.G.; RIAZ, S. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *Leadership Quarterly*, v. 16, n. 6, p. 963-991, 2005.
- GROVES, K. S.. Succession management capabilities: planning for the inevitable transition of executive talent. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 15773). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2018.
- HALL, Dilemmas in Linking Sucession Planning to Individual Executive Learning. *Human Resource Management*, v. 25, n. 2, p. 235-265, Summer 86, 1986.
- KESNER, I.F.; SEBORA, T.C. Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, v. 20, p. 327-372, 1994.
- KEYNES, J.M. (1973). Alternative theories of the rate of interest. In: *The general theory and after: part II - defence and development*. Cambridge: Macmilian. v.14. (The collected writings of John Maynard Keynes).
- KIDDER, D.L.; BUCHHOLTZ, A.K.. Can excesso bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, New Orleans, v. 12, n.4, p.599-617, Winter 2002.
- LINCON, Yvonna. S.; GUBA, Egon G. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage: 1985.
- MENEGON; LETÍCIA e CASADO TÂNIA. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração* 41.2 (2006): 125-135.
- MINTZBERG, HENRY. Pattens in strategy formation. *Management Science*. Vol. 24, No 9, p 934-948: May, 1978.
- OHTSUKI, H., C. *Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso, trabalho de conclusão de pós graduação da FEA-USP*, 2013.
- POCHMANN, MAECIO. As perspectivas do trabalho na economia moderna. In: DOWBOE, L.; FURTADO, O.; TREVISAN, L. e SILVA, H. (Orgs.). *Desafios do trabalho*. Petrópolis: Vozes (2004): 17-24.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: método e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIFIKIN, JEREMY. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. (1995).
- ROTHWELL, W., J. *Career Planning and Succession Management: developing your organization's talent – for today and tomorrow*, Ed. Praeger, 2005.
- TREVISAN, LEONARDO N. *Função versus BIGDATA. Ou quando o meu emprego desaparecerá?* São Paulo, outubro de 2015. Disponível em: <http://leonardotrevisan.com.br/blog/funcao-x-bigdata-ou-quando-meu-emprego-desaparecera/>. Acesso em: 20 de novembro de 2015.
- YIN, ROBERT K. *Estudos de Caso – Planejamento e Métodos*. 4ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.