

O papel do RH na mudança organizacional: um estudo de caso sobre plano de sucessão

Hitalo Marcos de Oliveira
Fatec Dr. Thomaz Novelino – Fatec-Franca
hitalomarcos.rh@gmail.com

Juliana Cristina Faria
Fatec Dr. Thomaz Novelino – Fatec-Franca
Julianacristinafari@gmail.com

Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles
Fatec Dr. Thomaz Novelino – Fatec-Franca
taciana.salles@cps.sp.gov.br

Resumo

A sucessão dentro das organizações deixou de ser uma prática restrita à substituição de cargos e passou a ocupar posição central no planejamento estratégico das empresas. Entretanto, a ausência de um plano estruturado apropriadamente conduzido pode gerar lacunas de liderança e gestão, perda de conhecimento e impactos negativos no desempenho institucional. Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos, enquanto um setor estratégico, pode contribuir para tornar o processo sucessório uma ação humanizada e eficaz para o negócio. Assim, o objetivo deste estudo é identificar o papel estratégico do setor de Recursos Humanos na gestão da mudança organizacional, bem como a importância do plano de sucessão estruturado. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, realizada por meio de pesquisa bibliográfica em material científico sobre o tema, além de estudo de caso em uma empresa do interior paulista. Os resultados indicam que a existência de um plano de sucessão estruturado favorece a continuidade da gestão e a sustentabilidade organizacional. O setor de Recursos Humanos desempenha papel fundamental como agente estratégico, contribuindo para a identificação, desenvolvimento e preparação de lideranças internas.

Palavras-chave: gestão; liderança; mudança organizacional; recursos humanos; sucessão empresarial

Abstract

Succession planning within organizations has ceased to be a practice restricted to the replacement of positions and has come to occupy a central position in the strategic planning of companies. However, the absence of a properly conducted structured plan can generate leadership and management gaps, loss of knowledge, and negative impacts on institutional performance. In this context, the Human Resources sector, as a strategic sector, can contribute to making the succession process a humanized and effective action for the business. Thus, the objective of this study is to identify the

strategic role of the Human Resources sector in managing organizational change, as well as the importance of a structured succession plan. This is a qualitative exploratory research, carried out through bibliographic research in scientific material on the subject, in addition to a case study in a company in the interior of São Paulo state. The results indicate that the existence of a structured succession plan favors the continuity of management and organizational sustainability. The Human Resources sector plays a fundamental role as a strategic agent, contributing to the identification, development, and preparation of internal leaders.

Keywords: business succession; human resources; leadership; management; organizational change.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário corporativo, caracterizado pela volatilidade e pela constante evolução tecnológica, a capacidade de adaptação tornou-se o principal diferencial competitivo das organizações. Isso se torna ainda mais relevante quando é necessário transferir o poder e a gestão de uma empresa para outras mãos.

Nesse contexto, ter um plano de sucessão estruturado se mostra indispensável para manter o negócio. Porém, especialmente no cenário da empresa familiar, o processo de sucessório se dá, geralmente, de maneira informal e sem planejamento, gerando conflitos emocionais e perdas patrimoniais.

Assim, o problema central desta pesquisa reside na seguinte questão: Como a atuação estratégica do Recursos Humanos e a implementação de um plano de sucessão estruturado podem potencializar a eficácia do processo de sucessório nas organizações?

1.1 Objetivo da Introdução

Nesse sentido, o objetivo geral é identificar o papel estratégico do Recursos Humanos (RH) na gestão da sucessão organizacional. Além disso, busca identificar as principais barreiras enfrentadas pelo RH durante processos de mudança de gestão, bem como propor diretrizes para um RH mais consultivo e focado em resultados.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender caminhos para que as organizações e seus dirigentes se tornem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças. Para os acadêmicos, o trabalho contribui para o debate sobre a evolução do RH enquanto um setor estratégico e promotor de vantagem competitiva. Para os gestores, oferece uma visão prática sobre como evitar a perda

de capital intelectual e conduzir processos de mudança de forma menos disruptiva e mais humanizada.

Para tanto, será realizada pesquisa qualitativa de caráter descritivo por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos, além de estudo de caso em uma empresa do interior paulista.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas subseções seguintes será apresentado o referencial teórico, abordando o conceito, a importância, o processo e os desafios da sucessão organizacional, entendendo papel da área de Recursos Humanos nesse contexto.

2.1 Plano de sucessão: importância, processo e desafios

Segundo o Sebrae (2021), no Brasil, as empresas familiares constituem 90% do mercado, configurando a maioria das organizações, representando 65% do PIB (Produto Interno Bruto) e empregando 75% das pessoas do país. Entretanto, quando o assunto é sucessão os dados não são tão positivos, pois 70% delas fecham as portas na transferência de poder para a geração seguinte, de modo que apenas 5% chegam na terceira geração.

A mudança organizacional constitui um processo inevitável no ciclo de vida das empresas, impulsionado por fatores internos e externos que demandam constante adaptação. Nesse contexto, o processo de sucessão se faz presente a qualquer organização que perdure no tempo, independentemente de ser planejada ou não.

Segundo o dicionário Michaelis (2026), a palavra sucessão significa uma sequência de pessoas, acontecimentos ou coisas que se sucedem sem interrupção ou com pequeno intervalo, transmissão de direito, poder ou patrimônio deixado a outros, dando a noção de continuidade.

A sucessão empresarial consiste no processo de transição da gestão, controle ou propriedade de uma determinada empresa devido ao falecimento ou aposentadoria de um dos controladores, sócios ou fundadores, entrada de herdeiros, venda parcial ou total da empresa ou reorganização societária com novos investidores (Adcont, s/d)

Em outras palavras, o processo de sucessório consiste na transição de poder de uma pessoa para outra em qualquer corporação de qualquer natureza.

Geralmente, em empresas familiares essa transferência ocorre, na medida em que os filhos assumem a liderança da empresa, ocupando o lugar dos pais.

Ao longo da história, a sucessão era um evento natural, que se dava na medida em que o fundador se afastava por doença ou morte. Porém, com o passar do tempo, observou-se que deveria ser um processo antecipadamente planejado, pois caso contrário a empresa dificilmente sobreviveria sem um plano sucessório devidamente estruturado e estratégico (Monteiro *et al.*, 2022).

É fato que implementar um programa sucessório com êxito não consiste em tarefa fácil, nem tampouco rápida. No caso das empresas familiares, envolve medidas de ordem econômica/financeira e não econômica (harmonia familiar) como a afinidade dos membros da família com os valores organizacionais, o espírito de ajuda mútua e consciência do bem-estar de todos, nível de confiança mútua (Memili *et al.*, 2013 *apud* Garcia; Ayala-Calvo; Schimacher, 2021)

Segundo LGK (2024), o processo de sucessão ultrapassa a transferência de poder e recursos entre as gerações, pois trata-se de uma ação que pode impactar diretamente no destino e na continuidade do negócio, bem como nas relações familiares.

No Brasil, as empresas familiares correspondem a 90% das empresas ativas. Conforme dados oficiais do IBGE, elas são responsáveis por cerca de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam aproximadamente 75% da força de trabalho. Entre as empresas familiares brasileiras, 70% chegam à segunda geração, 10% alcançam a terceira geração e apenas 3% sobrevivem até a quarta geração (LGK, 2024, n/p).

Tais dados evidenciam o quanto é urgente e necessário tratar a sucessão familiar de maneira estratégica, visando garantir a perpetuação do negócio.

Nesse sentido, Bragança e Flores (2021) explicam que um plano de sucessão configura-se como uma ferramenta estratégica destinada a assegurar a sustentabilidade do negócio ao longo do tempo. Trata-se de um processo estruturado e composto por um conjunto de ações e etapas que visam identificar, preparar e desenvolver pessoas com potencial para ocupar posições-chave futuramente.

A ausência desse planejamento pode gerar lacunas de liderança e comprometer o desempenho organizacional, especialmente em períodos de transição. Dessa forma, um dos desafios é alinhar o plano de sucessão à estratégia

corporativa e às metas institucionais, visando manter os resultados da empresa (Bragança; Flores, 2021).

Teixeira (2021 *apud* Monteiro *et al.*, 2022) esclarece que um plano de sucessão deve ser composto por três pontos principais: a formação dos sucessores, que envolve identificar talentos e formar os que se interessam pela continuidade da empresa; o plano de desenvolvimento, levantando as habilidades, competências, conhecimentos e experiência necessários; e as medidas organizacionais e jurídicas, que envolve a transmissão de ações, quotas e acordos.

Entende-se, assim, que a relevância do plano de sucessão está diretamente associada à previsibilidade e à gestão de riscos. Mudanças inevitáveis como aposentadorias, desligamentos ou realocações podem desestabilizar setores inteiros se não houver planejamento prévio.

Devido aos impactos que sucessão exerce na longevidade e no desempenho futuro da organização, a forma com a qual esse processo é conduzido vem sendo o foco de executivos, conselheiros administrativos, pesquisadores acadêmicos e profissionais de Recursos Humanos (RH) (Dutra; Dutra, 2016).

Sendo assim, ao elaborar o plano sucessório, a empresa dá o primeiro passo para que a organização se prepare para dispor de líderes e especialistas prontos para assumir novas responsabilidades, minimizando o impacto dessa transição, garantindo não apenas continuidade operacional, mas o fortalecimento da cultura organizacional e do engajamento dos colaboradores (Barboza; Valadares, 2021).

Entretanto, Nagurnhak (2023) ressalta que é preciso ter clareza de que a sucessão empresarial é um ponto crítico na história de qualquer empresa. É o momento em que as rédeas do poder e da liderança são passadas de uma geração para outra, e a continuidade dos negócios está em jogo. No entanto, essa transição não ocorre sem desafios significativos. Há um mundo complexo dos desafios que permeiam a sucessão empresarial, o qual deve ser compreendido, iluminando os obstáculos que muitas empresas enfrentam ao longo desse processo.

Um dos primeiros desafios é a falta de planejamento da sucessão. É comum que os fundadores, que dedicaram décadas de suas vidas à construção da empresa, jamais tenham se preparado de fato para o momento da sucessão (LGK, 2024). Isso

pode gerar desde angústias individuais nos próprios fundadores até a desestabilização do negócio.

A partir de tal cenário, geralmente decorre outro desafio que é a dificuldade em delegar. Segundo LGK (2024), mesmo que os proprietários saibam e entendam a necessidade de serem sucedidos, eles resistem em delegar responsabilidades, pois sentem-se relegados a um papel mais passivo e inferior, já que não controlam mais a empresa. Isso pode gerar informações desencontradas, confusão nos colaboradores que não sabem a quem obedecer, entre outros problemas internos de gestão, pois aqueles que assumiram o controle se veem limitados e sem amplos poderes para conduzirem a empresa.

Outro desafio envolve o despreparo dos sucessores ou herdeiros, no caso da empresa familiar. Assumir as decisões sobre o negócio não é tarefa simples, e embora alguns sucessores possam ter crescido imersos no ambiente da empresa, nem sempre possuem perfil, habilidades, experiência e preparo para tal responsabilidade. Alguns não possuem nem mesmo interesse real em administrar a empresa (LGK, 2024).

No cenário da empresa familiar, as tensões desse processo ficam mais evidentes. Cada membro da família tem uma visão, uma expectativa e ambição, e terão que se reunir para discutir quem assumirá as rédeas da empresa. É nesse momento que conflitos, disputas, rivalidades e desentendimentos podem surgir e comprometer não só o futuro da empresa, mas a harmonia familiar. Um dos desafios mais evidentes na sucessão empresarial é, portanto, o gerenciamento das dinâmicas familiares (Nagurnhak, 2023). Nesse sentido, o compromisso coletivo em priorizar os interesses da empresa e da família acima dos individuais é crucial.

LGK (2024) complementa que a falta de comunicação aberta, honesta e transparente, pode comprometer consideravelmente a troca de liderança. O diálogo eficaz entre os envolvidos é essencial para mitigar conflitos, alinhar as expectativas e evitar mal-entendidos e ressentimentos.

Além desses, Nagurnhak (2023) destaca que existem os desafios jurídicos, fiscais e tributários, o que requer o envolvimento de uma equipe multidisciplinar capaz de encontrar consenso entre os participantes do processo.

Dessa forma, quando a sucessão é malconduzida pode haver consequências como perda de competitividade, conflitos e rupturas de laços familiares, perda do patrimônio por decisões inadequadas ou disputas legais prolongadas que levam à falência (LGK, 2024).

3 O PAPEL DO RH NA SUCESSÃO ORGANIZACIONAL

A partida inesperada de uma pessoa em posição-chave pode trazer transtorno irreparáveis nos negócios e abrir lacunas ao longo da sua linha de sucessão. Porém, nenhuma empresa está livre desse acontecimento, e por isso é essencial que os gestores, a alta liderança e o RH estejam preparados para conduzir um plano antes que esse cenário se faça presente.

De acordo com Macedo (2009 *apud* Monteiro *et al.*, 2022, p. 14), “a gestão de recursos humanos ajuda a orientar de forma estratégica os processos de mudança da empresa”, auxiliando o fundador a escolher um bom sucessor, orientando e capacitando os herdeiros.

Nesse sentido, o RH é uma peça central. Entretanto, para compreender sua importância, é preciso considerar que o plano de sucessão vai além de uma tarefa administrativa, assumindo papel estratégico vital para que a organização mantenha sua essência e continuidade, mesmo sob pressão. As empresas que investem nesse planejamento desenvolvem uma resiliência superior, adaptando-se rapidamente diante de crises e mudanças estruturais. Por isso, a sucessão deve ser vista como um pilar central de atuação do RH, entendendo que planejá-la é um ato de cuidado com a sustentabilidade do negócio, protegendo a cultura e os resultados contra as instabilidades naturais das trocas de liderança (Koller; Moura; Freire, 2024).

Historicamente, a área de Recursos Humanos percorreu um longo caminho, deixando de ser um departamento meramente operacional e burocrático para se tornar o coração estratégico das empresas. Em sua gênese, durante a Revolução Industrial e boa parte do século XX, o setor era denominado Relações Industriais ou Departamento Pessoal, com foco quase exclusivo em tarefas burocráticas, como processamento de folha de pagamento, controle de ponto e aplicação de sanções disciplinares. O colaborador era visto como uma engrenagem substituível e o custo

de mão de obra era algo a ser minimizado, sem qualquer preocupação com o desenvolvimento de competências ou bem-estar organizacional (Chiavenato, 2020).

Atualmente, o paradigma mudou, pois as pessoas ganharam status de fator competitivo das organizações e o RH passou a ter função estratégica. Com a transição para a economia do conhecimento, as organizações perceberam que seu capital intelectual é o ativo mais difícil de replicar. Hoje, o RH atua como um parceiro de negócios (*Business Partner*), focando em cultura, retenção de talentos e na antecipação de crises (Chiavenato, 2020).

É dentro desta nova visão de futuro que o setor assume a responsabilidade pela continuidade do negócio. Em vez de apenas preencher vagas abertas, o RH agora mapeia o potencial humano e estrutura planos de sucessão, garantindo que a transição de lideranças ocorra de forma fluida, preservando a cultura e a estratégia da empresa em momentos de mudança.

Dessa forma, o RH é responsável pela gestão do principal ativo das organizações, o capital humano. A capacidade de reinvenção empresarial depende diretamente da competência de seus profissionais e da forma como irão conduzir estratégias de desenvolvimento, retenção e sucessão de talentos (Aharens, 2018).

Segundo Lima *et al.* (2025), durante períodos de transição de liderança da empresa, a área de RH deixa de ser um suporte meramente operacional para se consolidar como o eixo estratégico da organização, atuando como o elo vital que articula as necessidades das pessoas, a força da cultura e os objetivos do negócio. Esse reposicionamento não apenas valoriza o capital humano, como também confere à empresa o fôlego necessário para antecipar e responder às demandas futuras.

Em outras palavras, pode-se dizer que investir em competências estratégicas nesta área não é mais uma opção, mas uma condição para a sobrevivência e o crescimento organizacional. De acordo com um estudo feito por Astrachan e Kolenko (1994 *apud* Monteiro *et al.*, 2022, p.1460), reunindo mais de 600 empresas, há uma relação positiva entre as práticas de RH, sucesso e sobrevivência das empresas familiares. Outro estudo com 370 empresas familiares revelou que o uso de boas práticas de RH motiva consideravelmente o êxito das empresas.

Assim, o RH deve estar presente em diferentes momentos de um programa de sucessão. Uma das primeiras situações é a identificação de talentos internos com

potencial de crescimento. Essa tarefa requer métodos de avaliação contínuos, justos, criteriosos e fundamentados em competências técnicas e comportamentais. O RH deve recorrer a instrumentos como avaliações de desempenho, *feedbacks* estruturados e mapeamentos de competências, a fim de identificar perfis adequados para posições críticas. Essa análise criteriosa possibilita decisões mais assertivas, evitando escolhas baseadas em critérios subjetivos ou relacionais (Tinti *et. al.*, 2017).

Além da identificação de talentos, o RH deve assegurar o desenvolvimento contínuo desses profissionais. A sucessão não se resume à substituição de cargos, mas à preparação gradual de futuros líderes. Os programas de treinamento, mentoria, *coaching* e *job rotation* (rotação de cargos) são estratégias eficazes que permitem ao colaborador adquirir experiências diversas e desenvolver competências estratégicas ao negócio. Dessa forma, o papel do RH é garantir que tais programas de desenvolvimento estejam alinhados às necessidades e aos objetivos de longo prazo da empresa, formando indivíduos que poderão futuramente assumir posições da alta hierarquia (Dias; Dias; Hoelz, 2024).

Outro ponto importante e de responsabilidade do RH é, além do desenvolvimento da competência técnica, o alinhamento com a cultura organizacional. A cultura organizacional é fator determinante para o sucesso da sucessão, pois os aspectos da cultura influenciam comportamentos, decisões e relações internas, ou seja, afeta o modo como a empresa negocia, estrutura tarefas, gerencia problemas, etc. (Chiavenato, 2010)

Sobre isso, Ardigo, Cunha e Silva (2022) explicam que formar líderes que compartilham os valores e princípios da instituição garante que a empresa mude sem perder sua essência. Para tanto, é essencial construir uma cultura forte, pois preservar a identidade da marca durante as transições é o que garante a coerência e a confiança interna.

Como consequência, uma comunicação interna eficaz é outro aspecto essencial nos processos sucessórios, pois ajudam a mitigar as resistências. Segundo Ramos; Ribeiro (2025), para que esse processo de mudança seja aceito, a comunicação organizacional torna-se um elemento fundamental. Quando os objetivos e critérios são divulgados com frequência e clareza, as resistências naturais dão lugar

ao engajamento. Isso significa que a transparência não é apenas ética, mas uma ferramenta estratégica para reduzir incertezas e conquistar a legitimidade do plano.

Assim, cabe ao RH conduzir as comunicações internas na busca por manter as pessoas devidamente informadas e conscientizadas sobre os passos necessários e a importância das ações que serão realizadas ao longo da execução do plano de sucessão. Uma comunicação eficaz também estimula a participação ativa dos gestores de área, agentes fundamentais na identificação e desenvolvimento de talentos (Tinti *et. al.*, 2017).

Diante disso, é importante ressaltar que o plano de sucessão não se restringe aos níveis executivos. O RH deve considerar igualmente posições técnicas e operacionais críticas, cuja ausência de um plano pode comprometer a continuidade de processos essenciais da empresa. A ampliação do escopo do plano assegura uma abordagem mais abrangente e equitativa, fortalecendo toda a estrutura organizacional. Assim, a sucessão passa a ser compreendida como uma prática sistêmica, e não apenas como uma ação voltada à alta liderança (Bragança; Flores, 2021).

A tecnologia aplicada à gestão de pessoas também surge como um potente acelerador. Ferramentas digitais de gestão de talentos, análise de desempenho e inteligência artificial permitem identificar padrões e prever necessidades futuras com maior precisão. Utilizar dados e métricas favorece decisões baseadas em evidências, elevando o nível de assertividade do processo sucessório, permitindo que o RH possa atuar de maneira mais proativa (Oliveira; Rodrigues, 2024).

O uso de ferramentas digitais e análise de dados (*people analytics*) confere uma precisão quase cirúrgica na identificação de lacunas de competência. Silva; Spaolozzi (2023) explicam que o RH digital é um aliado indispensável para monitorar o desenvolvimento de sucessores com imparcialidade e agilidade.

A integração entre o plano de sucessão e a estratégia organizacional é outro elemento essencial. O RH deve compreender as metas de longo prazo da empresa e garantir que o desenvolvimento de talentos esteja alinhado a essas diretrizes. Isso implica preparar líderes capazes de conduzir a organização diante de desafios futuros, como transformações tecnológicas, expansão de mercado e mudanças socioeconômicas (Chiavenato, 2020).

Contudo, nada disso se sustenta sem o envolvimento ativo da alta liderança. O apoio dos gestores de topo é o que dá corpo e autoridade às ações do RH. Isso, contribui para o debate sobre governança e liderança, deixando claro que uma transição bem-sucedida não é um projeto isolado de um departamento, mas um compromisso genuíno da cúpula da organização com o seu próprio futuro (Santo; Souza, 2025).

De acordo com Dias; Dias; Hoelz, (2024), o RH precisa atuar de forma colaborativa com diretores e gestores, fomentando uma visão compartilhada sobre a importância da continuidade das lideranças. Quando o topo da hierarquia reconhece e apoia o processo, há maior comprometimento e legitimidade nas ações de desenvolvimento. Essa parceria entre RH e liderança assegura coerência entre discurso e prática, fortalecendo a credibilidade do processo sucessório.

A avaliação de resultados constitui etapa que não pode ser negligenciada. O RH deve estabelecer indicadores de desempenho que permitam mensurar a efetividade do plano de sucessão, como taxas de retenção de talentos, tempo médio de substituição de cargos e nível de satisfação dos colaboradores. A análise desses dados possibilita identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, promovendo o aprimoramento contínuo do processo. Dessa forma, o plano de sucessão torna-se uma ferramenta dinâmica de gestão estratégica (Barboza; Valadares, 2021).

O papel do RH transcende a mera execução de processos, pois ele representa o agente transformador que conecta pessoas, cultura e estratégia. Durante a mudança organizacional, o RH deve garantir que a transição ocorra de modo harmonioso, com foco no desenvolvimento humano e na sustentabilidade corporativa. O plano de sucessão reflete, portanto, a materialização desse compromisso, traduzindo em ações concretas a valorização do capital humano e a preparação da empresa para o futuro (Tinti *et. al.*, 2017).

Nesse sentido, todos os subsistemas de RH (agregar, aplicar, desenvolver, recompensar, manter, monitorar) estarão envolvidos nesse processo, definindo e aplicando políticas e práticas que irão resultar na transferência de poder da gestão corporativa.

3 FERRAMENTAS E MÉTODO

Este estudo teve como objetivo geral identificar o papel estratégico do Recursos Humanos (RH) na gestão da sucessão organizacional. Além disso, buscou identificar as principais barreiras enfrentadas pelo RH durante processos de mudança de gestão, bem como propor diretrizes para um RH mais consultivo e focado em resultados.

Nesse sentido, realizou-se pesquisa qualitativa exploratória, a partir de levantamento bibliográfico em material científico sobre o tema, para compor o referencial teórico, bem como estudo de caso em uma empresa do interior paulista por meio de entrevista semiestruturada.

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que busca compreender, de forma aprofundada, os significados, percepções e experiências dos sujeitos envolvidos no fenômeno investigado, não se restringindo à mensuração de variáveis, mas à interpretação da realidade em seu contexto.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), a abordagem qualitativa permite analisar aspectos subjetivos e complexos do comportamento humano, sendo especialmente adequada para estudos que envolvem relações organizacionais e processos sociais. Nesse sentido, optou-se pela utilização do estudo de caso, que, conforme as autoras, consiste na investigação detalhada e aprofundada de uma unidade específica, possibilitando uma compreensão holística do fenômeno em seu contexto real. Tal estratégia metodológica mostra-se pertinente ao objetivo deste estudo, ao permitir examinar o papel estratégico do Recursos Humanos na gestão da sucessão organizacional, bem como identificar as barreiras enfrentadas em processos de mudança de gestão, a partir da realidade vivenciada em uma organização específica.

A empresa estudada está situada na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo, atua no ramo de cartonagem há 40 anos e configura-se como sendo uma empresa de porte médio, devido ao seu nível de faturamento, tendo um total de 60 colaboradores atualmente. A referida empresa foi escolhida por estar passando por um momento de transição e sucessão em sua gestão, configurando assim o cenário ideal para os propósitos aqui delineados.

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado contendo 12 questões abertas, sendo estas: desafios para manter a continuidade da

empresa; situação de mudança da alta liderança; como foi a experiência das mudanças; existência de preocupações para preparar sucessores aos cargos estratégicos no futuro; possuir plano de sucessão estruturado; o processo de identificação dos talentos internos; o papel do RH na empresa hoje; forma com que ocorre os processos de mudança; o papel do RH no processo de sucessão; os desafios enfrentados pelo RH na gestão da sucessão; os principais risco de não ter um plano sucessório estruturado; recomendações para fortalecer o processo de sucessão. A entrevista foi realizada dia 08 de abril de 2026, presencialmente.

Participou da entrevista a gestora do setor de contabilidade, de 42 anos, formada em contabilidade, e atuante na empresa há 25 anos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Após a explanação dos objetivos da entrevista e realização das perguntas de caracterização da empresa e do perfil do respondente, iniciou-se a realização das questões específicas.

A análise da entrevista realizada permite compreender, na prática, como os conceitos abordados no referencial teórico se manifestam no contexto organizacional estudado, especialmente no que diz respeito ao processo de sucessão em empresas familiares.

Inicialmente, ao abordar os desafios para a continuidade da empresa, a entrevistada mencionou a necessidade constante de adaptação ao mercado, confirmando o que alguns autores destacam sobre a mudança organizacional como um processo inevitável. Além disso, aspectos como planejamento financeiro, investimento em tecnologia e dificuldade na contratação de profissionais qualificados foram apontados e reforçam a ideia de que a sucessão não ocorre de forma isolada, mas está inserida em um contexto mais amplo de gestão estratégica.

A dificuldade em encontrar profissionais qualificados, destacada pela entrevistada, também evidencia a relevância do setor de Recursos Humanos, corroborando com a literatura que aponta o RH como peça fundamental na identificação e desenvolvimento de talentos para garantir a continuidade organizacional.

No que se refere ao processo de sucessão, foi identificado que a empresa já se encontra em fase de transição, com os filhos assumindo papéis estratégicos e preparando outros profissionais para dividir responsabilidades. Esse cenário confirma o que é apontado por Monteiro *et al.* (2022), ao destacar que a sucessão deixou de ser um evento pontual para se tornar um processo planejado e contínuo.

Entretanto, a entrevista também evidencia desafios clássicos descritos no referencial teórico, como a dificuldade de aceitação das mudanças por parte dos sócios. Esse fator está diretamente relacionado à resistência em delegar poder, conforme discutido por LGK (2024), sendo um dos principais obstáculos no processo sucessório.

Outro ponto relevante foi a incerteza em relação às futuras gerações. A possibilidade de os netos não demonstrarem interesse pela continuidade do negócio, mencionada pela entrevistada, reforça a necessidade de profissionalização da gestão, o que está em consonância com a literatura ao apontar que nem todos os herdeiros possuem perfil ou interesse para assumir a empresa. Nesse contexto, a contratação de gestores externos surge como alternativa estratégica.

Na sequência, a gestora indica a existência de um plano de sucessão estruturado, com apoio jurídico e a criação de mecanismos como *holding* e *family office*, demonstrando um nível avançado de maturidade organizacional. Esse aspecto está diretamente alinhado com Bragança e Flores (2021), que destacam a importância de um planejamento estruturado para garantir a sustentabilidade do negócio e evitar riscos durante a transição.

Além disso, relatou a utilização de ferramentas como avaliação de desempenho para identificação de talentos internos, evidenciando a aplicação prática de um dos pilares do plano sucessório: o desenvolvimento de pessoas. Esse ponto reforça a importância de preparar sucessores com base em competências e desempenho, conforme discutido no referencial teórico.

No que diz respeito ao papel do RH, a entrevista revela que para a empresa essa é uma área em transição, saindo de uma atuação operacional para uma posição mais estratégica. Esse movimento confirma a tendência apontada por Dutra e Dutra (2016), que destacam o envolvimento crescente do RH em decisões estratégicas, especialmente em processos críticos como a sucessão.

Ainda nesse contexto, o RH é apresentado pela entrevistada como agente fundamental no desenvolvimento de pessoas, na escuta organizacional e na melhoria dos processos de recrutamento e seleção, contribuindo diretamente para a adaptação da empresa às novas gerações.

Outro ponto relevante identificado na entrevista refere-se às dificuldades de alinhamento entre os sócios. A divergência de opiniões evidencia um dos principais desafios das empresas familiares, conforme apontado por Nagurnhak (2023), relacionado às dinâmicas familiares e aos conflitos de interesse. A busca por diálogo, reuniões e apoio de consultorias externas, mencionados pela entrevistada, demonstra uma tentativa de mitigar esses conflitos por meio de práticas mais estruturadas.

A gestora também reforça como desafios, os riscos da ausência de um plano sucessório estruturado, sendo destacada a possibilidade de desorganização e comprometimento da continuidade da empresa. Esse ponto está diretamente alinhado com a literatura, que aponta que a falta de planejamento pode gerar impactos negativos significativos, incluindo perda de competitividade e até falência.

Por fim, as recomendações apresentadas pela entrevistada reforçam a ideia de que a sucessão é um processo de longo prazo, que exige preparo, conhecimento do negócio e suporte jurídico adequado. A fala final da gestora evidencia um fator essencial pouco mensurado, mas altamente relevante, que é a importância da união familiar. Esse elemento reforça os estudos que destacam que, nas empresas familiares, o sucesso da sucessão não depende apenas de aspectos técnicos, mas também da harmonia entre os membros da família.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral identificar o papel estratégico do Recursos Humanos na gestão da sucessão organizacional. Além disso, buscou identificar as principais barreiras enfrentadas pelo RH durante processos de mudança de gestão, bem como propor diretrizes para um RH mais consultivo e focado em resultados. Para tanto realizou-se pesquisa bibliográfica e estudo de caso em uma empresa do interior paulista.

Nesse sentido, os objetivos foram atingidos na medida em que, por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível entender que o processo de sucessão,

especialmente em empresas familiares, é um tema complexo e estratégico, que envolve não apenas a transferência de poder, mas também aspectos emocionais, culturais e estruturais.

Assim, o planejamento deixou de ser exclusividade da alta diretoria para abraçar funções técnicas e operacionais críticas. Nesse contexto o RH torna-se um dos principais pilares do processo sucessório, atuando em vários momentos como na identificação e desenvolvimento de talentos, redução das resistências e dos conflitos e fortalecimento da cultura organizacional.

O estudo evidenciou que a empresa analisada se encontra em um estágio relativamente avançado de planejamento sucessório, adotando práticas estruturadas como a criação de uma *holding* e a busca por apoio jurídico. Essas ações demonstram uma preocupação com a continuidade do negócio e com a redução de riscos associados à transição de liderança.

Entretanto, mesmo com um planejamento estruturado, ainda são enfrentados desafios significativos, como a resistência à mudança, o alinhamento entre os sócios e a incerteza quanto ao interesse das futuras gerações. Esses fatores confirmam o que a literatura aponta sobre a complexidade do processo sucessório, especialmente no contexto familiar.

O papel do Recursos Humanos mostrou-se essencial ao longo de todo o processo, destacando-se na identificação de talentos, desenvolvimento de pessoas e apoio à tomada de decisões estratégicas. Observa-se que a evolução do RH de um papel operacional para estratégico contribui diretamente para o fortalecimento da governança organizacional.

Portanto, a sucessão organizacional deve ser tratada como um processo contínuo, planejado e alinhado à estratégia da empresa. Além disso, é fundamental considerar não apenas aspectos técnicos e financeiros, mas também as relações familiares e a cultura organizacional, garantindo, assim, a perpetuação do negócio ao longo das gerações.

Cabe destacar que o estudo teve como limitações a escassez de estudos empíricos recentes que contemplem realidades além das grandes corporações e o enfoque dado em uma empresa de porte médio. Por isso a generalização dos resultados para organizações de outros portes deve ser feita com cautela.

Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo investigativo, contemplando múltiplos estudos de caso em empresas de diferentes portes e setores, a fim de comparar práticas e desafios relacionados à sucessão organizacional. Além disso, recomenda-se a utilização de abordagens quantitativas ou métodos mistos, que possibilitem mensurar o impacto das práticas de gestão de pessoas nos resultados organizacionais. Investigações futuras também podem explorar, de forma mais aprofundada, aspectos como a influência da cultura organizacional, os conflitos intergeracionais e o papel da liderança no fortalecimento de processos sucessórios, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e estratégica da atuação do Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

ADCONT. O que é sucessão empresarial e como sua empresa pode se preparar com o apoio da Adcont. **Adcont**. S/d. Disponível em: <<https://adcont.com.br/o-que-e-sucessao-empresarial-e-como-sua-empresa-pode-se-preparar-com-o-apoio-da-adcont/>>. Acesso em: 28 fev. 2026.

AHARENS, V. **O papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica de Recursos Humanos**. Universidade de São Paulo, p. 250-281, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.12.2019.tde-23012019-151913>. Acesso em: 12 nov. 2025.

ARDIGO, R. A. Z.; CUNHA, C. J. C. A.; SILVA, S. M. Desafios do desenvolvimento de líderes para a sucessão organizacional: uma revisão integrativa. **XLVI Encontro da ANPAD**, v. 21, p. 01-17, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/4f714c73db5191f3a71a380cba8843ed.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2026.

BARBOZA, H. F.; VALADARES, L. P. A gestão dos recursos humanos na qualidade do desenvolvimento organizacional. **Revista Científica FETES**, v. 2, n. 1, p. 1-9, 2021. Disponível em: <https://revista.fetes.edu.br/index.php/RevFetes/article/view/4>. Acesso em: 12 nov. 2025.

BRAGANÇA, B. G.; FLORES, T. **A importância do RH estratégico nas organizações de trabalho**. Centro Universitário Belo Horizonte, p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/f8032a41-0b46-4e31-9ca5-88ccc078b9f6>. Acesso em: 12 nov. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CRUZ, W. C. Gestão de Pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista OWL**, v. 1, n. 1, p. 14-29, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7866065>. Acesso em: 05 fev. 2026.

DIAS, F. M.; DIAS, G. M.; HOELZ, J. C. O Papel do RH na Fomentação da Cultura Sustentável dentro das Organizações. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 5, p. 8-19, 2024. Disponível em: https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/159. Acesso em: 12 nov. 2025.

DUTRA, Joel. S.; DUTRA, Tatiana. A. **Gestão do processo sucessório: preservando o negócio e a estratégia**. 1. ed. Atlas. 2016.

GARCIA, Guadalupe M.; AYALA-CALVO, Juan C.; SCHUMACHER, Alexandre J. Sucessão exitosa: o contexto do entorno e o plano de sucessão. **Rev. Adm. Empres.** 61 (6). 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602x>>. Acesso em: 02 mar. 2026.

KOLLER, E. R.; MOURA, P. R.; FREIRE, P. S. Gestão do conhecimento como ferramenta estratégica de inovação nas organizações. Uma revisão integrativa. **Interfases**. n. 19, p. 179-195, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.26439/interfases2024.n19.7114>. Acesso em: 06 fev. 2026.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LGK. Sucessão familiar: desafios e soluções para garantir a perpetuidade do negócio. **G1**. 2024. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/especial-publicitario/igk-gestao-e-governanca/noticia/2024/06/17/sucessao-familiar-desafios-e-solucoes-para-garantir-a-perpetuidade-do-negocio.ghtml>>. Acesso em: 16 abr. 2026.

LIMA, A. O.; MACHADO, A. M. S. G.; SILVA, F. B. B.; PARENTE, T. C. Aplicações e desafios da inteligência artificial no setor de recursos humanos. **Revista Foco**, v. 18, n. 9, p. 1-19, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n9-017>. Acesso em: 04 fev. 2026.

MONTEIRO, Giovana L. YAMAUCHI, Jaline M. KUMANYA, Daniele R. G.; MORAES, Luiz E. de O.; BONINI, Luci M. de M. Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o RH como fator estratégico nesse processo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE**. 2022. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7248/2828>>. Acesso em: 05 fev. 2026.

NAGURNHAK, Gilmara. Turbulências na sucessão empresarial: Desafios e Estratégias para garantir a continuidade dos negócios. **JusBrasil**. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/turbulencias-na-sucessao-empresarial-desafios-e-estrategias-para-garantir-a-continuidade-dos->

negocios/2107160006?msocid=00be4acd2bf36d8928cc5df42aed6c7a. Acesso em: 15 abr. 2026.

OLIVEIRA, S. A.; RODRIGUES, M. C. S. Gestão da mudança organizacional em instituições públicas. **Revista Foco**, v. 17, n. 4, p. 1-19, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4638>. Acesso em: 12 nov. 2025.

85

RAMOS, A. D.; RIBEIRO, S. P. Desafios da gestão por competência no âmbito da administração pública: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Estudo & Debate**, v. 32, n. 1, p. 36-53, 2025. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v32i1a2025.3913>. Acesso em 06 fev. 2026.

SANTOS, V. P.; SOUZA, P. V. S. **Governança corporativa em sociedades cooperativas: uma revisão sistemática de literatura**. XVI Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade, v. 1, p. 1-14, 2025. Disponível em: <https://codsunama.org/ojs/index.php/br/article/view/359/256>. Acesso em: 05 fev. 2026.

SEBRAE. Pais e filhos: Os desafios e valores entre gerações de empreendedores. **Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-geracoesdeempreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 18. abr. 2026.

SILVA, P. L.; SPAOLONZI, L. A. Recrutamento e seleção com o auxílio das tecnologias de informação e comunicação: uma revisão da literatura. **Tekhne e Logos**, v. 14, n. 3, p. 16-29, 2023. Disponível em: <http://revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/viewFile/910/515>. Acesso em: 04 fev. 2026.

SUCCESSÃO. Michaelis online. 2026. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/palavra/XpaPo/sucess%C3%A3o/>. Acesso em: 28 fev. 2026.

TINTI, J. A.; COSTA, L. V.; VIEIRA, A. M.; CAPPELLOZZA, A. O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 1-18, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/xYZwYkTKW4q4wXnmrkwkqGw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2025.