

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CELI HIROMI OHTSUKI**

Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório:  
um estudo de caso

**SÃO PAULO**

**2013**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**CELI HIROMI OHTSUKI**

Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório:  
um estudo de caso

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de mestre em administração

Área de Concentração:  
Gestão de Pessoas

Orientador:  
Prof. Dr Joel Souza Dutra

Versão corrigida  
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

**SÃO PAULO****2013**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ohtsuki, Celi Hiromi

Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório : um estudo de caso / Celi Hiromi Ohtsuki. – São Paulo, 2013. 104 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.

Orientador: Joel Dutra.

1. Administração de recursos humanos 2. Avaliação de desempenho  
3. Planejamento sucessório 4. Avaliação de potencial I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.  
II. Título.

CDD – 658.3

**Dedicatória**

Aos meus pais Masao (*in memoriam*) e Sumir, que me ensinaram a valorizar o estudo e a busca pelo conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à instituição pela oportunidade de ter sido aluna do curso de Mestrado da PPGA da FEA. Ao meu orientador Professor Joel Dutra, pelo privilégio de ter sido sua orientanda e por ter acreditado e me apoiado neste projeto. A todos os professores e monitores do curso de mestrado, pela generosidade com que compartilharam seus conhecimentos e experiências comigo e com os demais alunos. Às professoras Graziela Comini e Elza Veloso, pelos feedbacks durante o processo de qualificação, que enriqueceram e ajudaram a aprimorar a qualidade deste trabalho. Aos colegas de curso, pelas oportunidades de intercâmbio de ideias e dicas valiosas. À Elaise, pelo carinho, disponibilidade e apoio. À equipe da biblioteca da FEA, que prestam um serviço inestimável a todos os alunos. A toda equipe do PROGEP, que sempre me atendeu prontamente nos pedidos relacionados com a pesquisa MEPT. À empresa estudada e seus profissionais, sem os quais esta pesquisa não teria sido possível. A toda minha família, em especial meu marido e meu filho, e aos meus amigos, pela compreensão, carinho, amizade e apoio incondicional durante os momentos mais difíceis desta longa jornada. Meu muito obrigada.

## RESUMO

O tema da sucessão é relevante porque a sobrevivência das empresas depende de dispor de pessoas em todos os níveis organizacionais preparadas para assumir posições críticas abertas pelo crescimento do negócio ou saída de seus atuais ocupantes. Nota-se tendência de as organizações buscarem o desenvolvimento dos talentos internos como parte de seu sistema de gestão sucessória. Entretanto, essa estratégia requer que a organização disponha de mecanismos que permitam identificar quando/quanto os indivíduos estão prontos para assumir posições de maior complexidade. Falha nessa identificação implica na perda dos investimentos no desenvolvimento das pessoas e nas consequências indesejáveis inerentes ao fracasso de líderes. O presente estudo teve como objetivo aprofundar a compreensão sobre como as organizações brasileiras identificam, no contexto do processo sucessório, pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Para tanto, optou-se pelo método do estudo de caso único. Com base no referencial teórico, desenvolveram-se cinco proposições que serviram para orientar a busca e análise dos dados. A primeira afirmava que organizações com práticas diferenciadas de gestão de pessoas têm um sistema de gestão sucessória que inclui a avaliação sistemática do desempenho e do potencial das pessoas. A segunda propunha que as organizações diferenciam as posições conforme o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades. Ambas foram confirmadas pelos resultados do caso. A terceira era que as organizações determinam os requisitos das posições conforme o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades, o papel de gestão e liderança e a orientação estratégica do negócio. Esta proposição foi parcialmente confirmada. Verificou-se que apenas requisitos de natureza técnica são diferenciados por nível de complexidade e que a determinação dos requisitos considera o papel de gestão e a orientação estratégica da organização. A quarta afirmava que as organizações adotam os requisitos da posição atual como critério para avaliar desempenho na dimensão de desenvolvimento e da posição de maior complexidade, para avaliar potencial, o que não foi confirmado. A quinta e última afirmava que as organizações utilizam o resultado das avaliações de desempenho nas dimensões de objetivos e metas, comportamentos e desenvolvimento, assim como da avaliação de potencial para identificar aquelas aptas a assumir posições de liderança de maior complexidade. Esta proposição foi confirmada. Não foi identificado um processo linear ou objetivo para a identificação de pessoas aptas a assumir posições de liderança de maior complexidade. Observou-se um processo fluido, flexível e subjetivo que considera um conjunto de informações geradas pelos processos de gestão de pessoas e de negócios. As avaliações de desempenho e de potencial fornecem informações que permitem identificar indivíduos com potencial de crescimento e desempenho acima do esperado para a posição que ocupam. Observou-se que estas são pré-condições para assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Além dos processos de avaliação de pessoas presentes na proposição, a organização estudada revelou outros processos que também são considerados na identificação de pessoas aptas a assumir posições de liderança de maior complexidade, como gestão de competências, mentoraç o e *assessment*, além de alguns processos de gestão de negócios como reuniões gerenciais e operacionais.

Palavras chave: sucessão; planejamento sucessório; avaliação de desempenho; avaliação de potencial.

## ABSTRACT

The theme of succession is relevant because companies' survival depends on disposing of people at all organizational levels ready to take on the critical positions generated by business growth or departure of the incumbent. There is a trend whereby organizations are seeking to develop internal talent as part of their succession management system. However, this strategy requires mechanisms that allow the organization to identify when/whether individuals are ready to take on more complex assignments and responsibilities. Failure to do so implies losses in the investments made in development as well as the undesirable consequences of leader failure. The present study aims at enhancing the understanding of how Brazilian companies identify, in the context of the succession process, people ready to take on more complex assignments and responsibilities. In order to achieve this goal, the case study method was chosen. Based on theory review, five propositions were developed. These propositions served to guide data collection and analysis. The first stated that organizations with differentiated human resources management practices have a succession management system that includes the systematic appraisal of employee performance and potential. The second proposed that organizations differentiate work positions according to the level of complexity of the assignments and responsibilities. Both propositions were confirmed by case results. The third stated that organizations determine position requirements according to the complexity of the assignments and responsibilities, the management and leadership role, and the business strategic orientation. This proposition was partially confirmed. It was verified that only technical requirements are differentiated according to the complexity of the assignments and responsibilities and that the determination of the requirements considered the management role and the business strategic orientation. The fourth stated that organizations adopt current position requirements as criteria for performance appraisal in the dimension of development and the requirements of the next, more complex position, for potential appraisal. This statement was not confirmed. The fifth stated that organizations utilize the results of the performance appraisals in the dimensions of objectives and goals, behaviors and development, as well as those of the potential appraisal, to identify people that are ready to take on more complex leadership positions. This proposition was confirmed. The identification process that this study revealed was neither linear nor objective, but rather, fluid, flexible and subjective, considering a set of data generated in the various business and people management processes. The performance and potential appraisal processes supply information that support the identification of individuals that show superior performance in the current position and potential to grow to more complex positions. It was observed that these are pre-requisite conditions to take on more complex assignments and responsibilities. In addition to the appraisal processes stated in the propositions, the case studied revealed other processes that are also important in the referred identification such as competency management, mentoring and assessment, as well as business management processes such as management and operational meetings.

Key words: succession; succession planning; performance appraisal; potential appraisal.



## SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>APRESENTAÇÃO</u>	14
1.1	<u>Introdução</u>	14
1.2	<u>Importância do tema</u>	17
1.3	<u>Colocação do problema</u>	18
1.4	<u>Objetivo geral</u>	19
1.4.1	<u>Objetivos específicos ligados à fundamentação teórica</u>	19
1.4.2	<u>Objetivos específicos ligados à pesquisa empírica</u>	19
1.5	<u>Estrutura do trabalho</u>	20
<u>2</u>	<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	21
2.1	<u>Introdução</u>	21
2.2	<u>Evento sucessório</u>	22
2.2.1	<u>Kesner e Sehora (1994)</u>	23
2.2.2	<u>Giambatista, Rowe e Riaz (2005)</u>	26
2.3	<u>Planejamento sucessório</u>	28
2.3.1	<u>Planejamento de reposição</u>	30
2.3.2	<u>Planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento</u>	31
2.3.3	<u>Planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio</u>	33
2.4	<u>Avaliação de Pessoas</u>	38
2.4.1	<u>Nível de complexidade do trabalho</u>	39
2.4.2	<u>Avaliação de desempenho</u>	43
2.4.3	<u>Avaliação de potencial</u>	48
2.4.4	<u>Requisitos das posições de liderança</u>	55
<u>3</u>	<u>DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</u>	62
3.1	<u>Definição das variáveis</u>	62

3.2	<u>Descrição do problema de pesquisa</u>	63
3.3	<u>Objetivos específicos da pesquisa empírica</u>	64
4	<u>METODOLOGIA DE PESQUISA E DE ANÁLISE DE DADOS:</u>	65
4.1	<u>Escolha do método</u>	65
4.2	<u>Escolha do caso</u>	68
4.3	<u>Definição das unidades de análise</u>	72
4.4	<u>Estratégia e fonte de coleta de dados</u>	73
4.5	<u>Estratégia de análise dos dados</u>	77
5	<u>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	79
5.1	<u>Descrição da organização estudada</u>	79
5.1.1	<u>Negócios</u>	79
5.1.2	<u>Competências organizacionais críticas</u>	80
5.1.3	<u>Estrutura organizacional</u>	81
5.1.4	<u>Processo de planejamento sucessório</u>	83
5.2	<u>Apresentação dos resultados da entrevista e da análise documental</u>	85
5.2.1	<u>Níveis de complexidade</u>	86
5.2.2	<u>Requisitos das posições de liderança</u>	88
5.2.3	<u>Avaliação de desempenho e potencial</u>	91
5.2.4	<u>Identificação de pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade</u>	98
6	<u>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	102
6.1	<u>Conclusões</u>	102
6.2	<u>Limitações da pesquisa</u>	107
6.3	<u>Principais contribuições</u>	108
6.4	<u>Sugestões para pesquisas futuras</u>	108

7 APÊNDICES

**LISTA DE QUADROS**

<a href="#">Quadro 1 – Estágios das pesquisas realizadas entre 1960 e 1994.....</a>	24
<a href="#">Quadro 2– Revisão de literatura de 1984 a 2004 segundo Giambatista, Rowe e Riaz (2005) .....</a>	26
<a href="#">Quadro 3 – Comparação entre as abordagens.....</a>	36
<a href="#">Quadro 4 – Nível de complexidade .....</a>	40
<a href="#">Quadro 5 – Detalhamento de padrões por categoria de potencial .....</a>	49
<a href="#">Quadro 6 – Modelo de Avaliação de Potencial segundo Doig (2006) .....</a>	53
<a href="#">Quadro 7 – Tipos de pesquisa e fatores a serem considerados.....</a>	67
<a href="#">Quadro 8 – Unidades de Análise .....</a>	72
<a href="#">Quadro 9 – Tipos de fonte de dados .....</a>	73
<a href="#">Quadro 10 – Fonte de Dados .....</a>	77
<a href="#">Quadro 11 – Perfil de liderança .....</a>	84
<a href="#">Quadro 12 – Competências comportamentais de liderança.....</a>	90
<a href="#">Quadro 13 – Escala de avaliação comportamental .....</a>	92
<a href="#">Quadro 14 – Avaliação de desempenho - dimensões .....</a>	97
<a href="#">Quadro 15 – Requisitos das posições de liderança.....</a>	103

**LISTA DE FIGURAS**

<a href="#">Figura 1 – Quantidade de trabalhos acadêmicos sobre sucessão – de 1960 a 2012</a> .....	21
<a href="#">Figura 2 – Principais variáveis e relações estudadas até 2004</a> .....	28
<a href="#">Figura 3 – Sistema de gestão sucessória</a> .....	37
<a href="#">Figura 4– Variáveis diferenciadoras dos níveis de complexidade</a> .....	42
<a href="#">Figura 5 – Funções de Liderança por Nível</a> .....	58
<a href="#">Figura 6 – Modelo teórico</a> .....	63
<a href="#">Figura 7 – Estrutura Organizacional</a> .....	82
<a href="#">Figura 8 – Níveis profissionais</a> .....	86
<a href="#">Figura 9 – Matriz de NPs e Cargos</a> .....	87
<a href="#">Figura 10 – Processo de Avaliação de Objetivos e Metas</a> .....	91
<a href="#">Figura 11- Processo de avaliação comportamental</a> .....	94
<a href="#">Figura 12 – Peso relativo das avaliações na Remuneração Variável</a> .....	94
<a href="#">Figura 13 – Matriz de 9 quadrantes</a> .....	96
<a href="#">Figura 14 – Competências Comportamentais x Técnicas</a> .....	99
<a href="#">Figura 15 – Processo de identificação de pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade</a> .....	106

## 1 APRESENTAÇÃO

### a. Introdução

Nas últimas décadas, verificou-se uma explosão na quantidade de pesquisas sobre o tema da sucessão. Ao buscar trabalhos acadêmicos no Proquest contendo as expressões *Chief Executive (CEO) succession, management succession e leader succession*, surgem mais de mil e trezentos registros entre 1960 e 2012. A quantidade de trabalhos, relativamente modesta totalizando 101 entre 1960 e 1989, explode nos anos seguintes: 365 na década de 1990, 605 na década de 2000 e 237 apenas nos dois primeiros anos desta década.

Inicialmente, os estudos concentraram-se na identificação de variáveis que permitissem antecipar o evento sucessório ou prever suas consequências. Entretanto, nas últimas décadas, também pode-se observar um grande número de pesquisas sobre o processo de planejamento sucessório (GIAMBATISTA; ROWE; RIAZ, 2005; KESNER; SEBORA, 1994).

O interesse crescente sobre o tema parece relacionado com o aumento no *turnover* de líderes em todos os níveis organizacionais (BERNTHAL; WELLINS, 2006; FAVARO; KARLSSON; NEILSON, 2010, 2013; FAVARO; NEILSON, 2011); as mudanças demográficas, especialmente nos países desenvolvidos, que indicam um cenário de escassez de pessoas aptas a suceder os líderes que estão deixando as organizações voluntaria ou involuntariamente (MICHAELS; AXELROD; JONES, 2001; SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - SHRM, 2011), e a importância dos líderes como fonte de vantagem competitiva (ROTHWELL, 2010).

No passado, a baixa concorrência e a relativa estabilidade e previsibilidade do ambiente de negócios permitiam abordar a questão sucessória como reposição. Nessa abordagem, a preocupação central era identificar um ou mais *back-ups* para as posições sêniores a partir de um quadro de empregados que permaneciam durante toda sua vida profissional na mesma empresa e

que confiavam a gestão de suas carreiras ao empregador (DUTRA, 1996; FRIEDMAN, 1985; HALL, 1986; VANCIL, 1987).

Capelli e Hamori (2005) identificaram uma mudança nesse quadro a partir da década de 1980. De acordo com esses pesquisadores, a proporção de executivos que haviam desenvolvido toda sua carreira na mesma empresa caiu cerca de 20% entre o início da década de 1980 e o início da década de 2000.

A reengenharia e dos processos de downsizing, comuns nas décadas de 1980-1990 quebraram o contrato psicológico até então predominante nas relações entre empregadores e empregados, em que os primeiros garantiam segurança a seus funcionários e os últimos, sua fidelidade à empresa (LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996). Os empregados estão mudando de emprego com mais frequência porque estão menos dispostos a abrir mão de suas expectativas pessoais e profissionais em favor dos interesses organizacionais (DUTRA, 1996).

Além disso, o downsizing reduziu a quantidade de níveis hierárquicos, aumentou a complexidade do trabalho desempenhado nos níveis remanescentes, reduziu o tempo para desenvolver conhecimentos e habilidades que a estrutura anterior propiciava e diminuiu a quantidade de gerentes dentre os quais se poderiam escolher os candidatos à sucessão do CEO (LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996).

Diante desse contexto de mudanças, muitas empresas abandonaram a abordagem da reposição e passaram a planejar a sucessão, não apenas de seus líderes sêniores, mas também de outros níveis organizacionais considerados críticos para o sucesso do negócio (FRIEDMAN, 1986; HALL, 1986). Também passaram a avaliar os candidatos à sucessão com base em critérios objetivos que permitem identificar e endereçar suas necessidades de desenvolvimento (BERNTHAL; WELLINS, 2006; ROTHWELL, 2010).

Apesar desses avanços, Charan (2005) afirma que dois em cada cinco novos CEOs fracassam menos de dezoito meses após terem assumido a nova posição, e segundo Bernthal e Wellins (2006), essa proporção é ainda maior nas promoções envolvendo os demais níveis de liderança:

um para cada três. Para esses autores, as organizações assumem a premissa de que o bom desempenho do indivíduo na posição atual indica que ele está apto a assumir outra, de maior complexidade, sem considerar se o mesmo tem potencial para tal.

Apesar da relevância da questão, a literatura que tem a sucessão como tema central não aprofunda a discussão sobre a avaliação do desempenho e do potencial das pessoas e se e como isso é considerado no momento de identificar quando/quanto elas estão prontas para assumir atribuições de maior complexidade.

A teoria dos níveis de complexidade e as teorias de desenvolvimento de liderança ajudam a trazer luz à questão. A primeira esclarece que o trabalho pode ser diferenciado de acordo com seu nível de complexidade (JAQUES; CASON, 1994; JAQUES, 2006; ROWBOTTOM; BILLIS, 1987; STAMP; STAMP, 1993) e que, para cada nível, existe um requisito de capacidade cognitiva associado (JAQUES; CASON, 1994; STAMP; STAMP, 1993).

Teorias de liderança afirmam que o desempenho superior em cada nível de liderança está associado a conjuntos distintos de conhecimentos, habilidades e comportamentos (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2001; CHARAN, 2008; CLEMENT; AYRES, 1976; FREEDMAN, 1998; JACOBS; JAQUES, 1987; KAISER; CRAIG, 2004; KATZ, 1974; MUMFORD et al., 2000; ZACCARO, 2001) e sugerem que o fracasso nas transições entre níveis frequentemente pode ser atribuído ao desconhecimento dessas diferenças (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2001; FREEDMAN, 1998; KAISER; CRAIG, 2004).

Pretende-se neste estudo aprofundar a compreensão sobre a maneira como as organizações brasileiras identificam, no contexto do processo sucessório, pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de maior nível de complexidade, considerando-se as contribuições dessas teorias de nível de complexidade e de liderança.



## **b. Importância do tema**

O tema da sucessão é relevante porque a própria sobrevivência das empresas depende de dispor de pessoas em todos os níveis organizacionais preparadas para assumir as posições críticas abertas pelo crescimento do negócio ou pela saída de seus atuais ocupantes (ROTHWELL, 2010).

Um sistema bem estruturado de planejamento e gestão de sucessão pode assegurar a disponibilidade desse tipo de recurso, conforme atestam os exemplos de empresas frequentemente citadas como benchmark como General Electric (BARTLETT; MCLEAN, 2006), Colgate Palmolive, Bank of America, Dow Chemical e Elli Lilly (CHARAN, 2005; CONGER; FULMER, 2003; GROVES, 2007).

Nota-se uma tendência de as organizações buscarem o desenvolvimento de seus talentos internos como parte integrante de seu sistema de gestão sucessória. Planejamento e desenvolvimento são vistos como dois lados da mesma moeda ao invés de serem tratados como processos independentes (CONGER; FULMER, 2003).

Entretanto, não basta dispor de um amplo *pool* de talentos internos. Essa estratégia de desenvolvimento e aproveitamento de talentos internos requer que a organização disponha de mecanismos, ferramentas, processos que permitam identificar quando/quanto os indivíduos estão prontos para assumir posições de maior complexidade. Falha nessa identificação implica na perda dos investimentos realizados no desenvolvimento das pessoas e nas consequências indesejáveis inerentes ao fracasso de líderes.

A literatura internacional sobre sucessão e planejamento sucessório, apesar de abundante, não esclarece a questão. No Brasil, as pesquisas sobre sucessão ainda são escassas conforme atestou o levantamento das pesquisas publicadas no período de 2000 a 2012. Os anais dos encontros promovidos pela Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) revelaram apenas quinze artigos, dos quais catorze voltados para o estudo da sucessão em empresas familiares, que não é o foco de interesse desta pesquisa. Nas seis principais revistas

nacionais - RAE, RAE-E, RAC, RAC-E, RAUSP e BAR, foram encontrados apenas três artigos, todos com foco na sucessão em empresas familiares.

Um dos poucos pesquisadores brasileiros que conta com trabalhos publicados sobre sucessão em empresas não familiares no Brasil é Joel Dutra, e suas contribuições foram incorporadas neste estudo.

Dessa forma, torna-se relevante aprofundar o conhecimento sobre o tema no contexto das organizações brasileiras.

### **c. Colocação do problema**

O interesse pelo tema da sucessão originou-se da vivência profissional da pesquisadora numa grande empresa e da pesquisa bibliográfica realizada para suportar este trabalho. Observa-se que a literatura sobre sucessão concentrou-se na compreensão do evento sucessório enquanto o processo sucessório ainda é pouco compreendido.

Este trabalho busca ampliar o conhecimento e preencher essa lacuna, ao procurar responder à seguinte questão:

Como as organizações identificam indivíduos aptos a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior nível de complexidade?

Neste estudo, o termo liderança é utilizado como sinônimo de posições gerenciais, ou seja, posições nas quais a liderança é exercida pelo poder formal atribuído ao papel exercido. Da mesma forma, líder será utilizado como sinônimo de pessoas que ocupam posições de gestão em qualquer nível organizacional. A expressão nível de complexidade relaciona-se aos diferentes níveis de articulação de repertório exigidos de uma pessoa (DUTRA, 2010b, p. 40).

**d. Objetivo geral**

Compreender como as organizações identificam indivíduos aptos a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade.

**i. Objetivos específicos ligados à fundamentação teórica**

A pesquisa bibliográfica inicial teve como objetivo identificar as principais teorias e proposições acerca do tema da sucessão para que lacunas de conhecimento pudessem ser identificadas. Posteriormente, direcionou-se a revisão bibliográfica para que fosse possível melhor delimitar o problema através de proposições e definição de variáveis a serem estudadas. Com este objetivo, foram incluídas teorias sobre nível de complexidade e liderança, além de pesquisas sobre avaliação de pessoas.

**ii. Objetivos específicos ligados à pesquisa empírica**

Os objetivos específicos ligados à pesquisa empírica são buscar respostas para as questões a seguir:

- a. Quais ferramentas as organizações utilizam para avaliar o nível de prontidão das pessoas para assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade?
- b. Quais os critérios adotados nas ferramentas de avaliação?
- c. Quem participa do processo de avaliação?
- d. Qual a frequência das avaliações?

Esses objetivos foram revistos e alterados após a conclusão da revisão bibliográfica e serão rerepresentados em outra seção deste trabalho.

**e. Estrutura do trabalho**

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos além desta apresentação. O capítulo dois contém o referencial teórico. O capítulo três descreve as etapas que foram seguidas para melhor delimitar o problema e apresenta o modelo teórico que servirá de espinha dorsal para a condução da parte empírica. O capítulo quatro descreve o processo de escolha e os aspectos relevantes do método de pesquisa, incluindo a estratégia de coleta, fonte e análise de dados. O capítulo cinco apresenta os resultados e a análise dos dados e, finalmente, o capítulo seis, as conclusões e considerações finais.

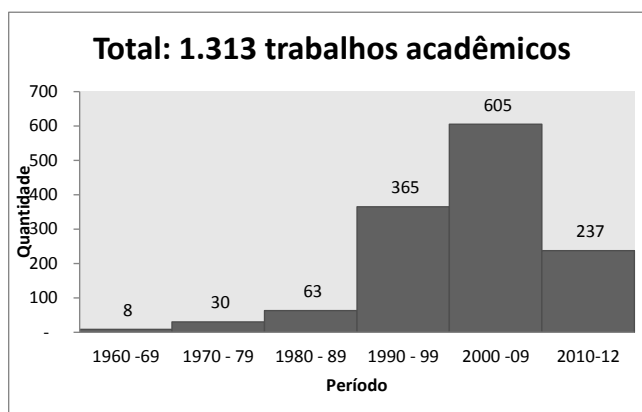
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### a. Introdução

Creditam-se os primeiros passos na construção de conhecimento sistematizado sobre sucessão aos estudos realizados por Oscar Grusky no início da década de 1960 (KESNER; SEBORA, 1994). Desde então, o interesse sobre o tema cresceu significativamente, conforme evidenciado pelo aumento na produção acadêmica ao longo dos anos.

Busca de trabalhos acadêmicos na base eletrônica de dados Proquest com as expressões *CEO succession*, *management succession* e *leader succession* revelou mais de mil e trezentos registros entre janeiro de 1960 e dezembro de 2012, como mostra a **Figura 1**:

**Figura 1 – Quantidade de trabalhos acadêmicos sobre sucessão – de 1960 a 2012**



Fonte: Proquest em 14/01/2013

A produção acadêmica, relativamente modesta de 1960 até 1989, totalizando 101 registros, explode nos anos subsequentes: 365 na década de 1990, 605 na década de 2000 e 237 apenas nos três primeiros anos desta década.

Duas amplas revisões da literatura sobre sucessão produzidas entre 1960 e 2004 no contexto internacional (GIAMBATISTA; ROWE; RIAZ, 2005; KESNER; SEBORA, 1994) indicam que a maior parte das pesquisas realizadas no período concentrou-se na compreensão dos antecedentes e das consequências do evento sucessório; que apenas mais recentemente, a atenção dos pesquisadores voltou-se para o estudo do processo sucessório, e que, apesar da grande quantidade de trabalhos, ainda não existe nenhuma teoria robusta que ajude a explicar o fenômeno da sucessão ou o processo sucessório.

No contexto nacional, os estudos sobre sucessão ainda são incipientes. Levantamento feito nas seis principais revistas nacionais - RAE, RAE-E, RAC, RAC-E, RAUSP e BAR e nos anais dos encontros da ANPAD para o período de 2001 a 2012 utilizando-se a palavra chave sucessão retornou dezoito artigos. Destes, dezessete tratavam de estudos de caso sobre sucessão familiar, que não será objeto do presente estudo e apenas um, sobre processo sucessório não familiar (COELHO; QUEIROZ; MOREIRA, 2007).

Dutra (1996, 2010a) é um dos poucos pesquisadores nacionais que vem estudando processos sucessórios não familiares de empresas de capital nacional e estrangeiro ocorridos no Brasil, contribuindo para uma melhor compreensão da realidade local.

Considerando-se a bibliografia estudada, optou-se por organizar o referencial teórico em três partes: a primeira parte trata do evento sucessório e das variáveis antecedentes e consequentes; a segunda trata da evolução nas abordagens adotadas no planejamento sucessório e a terceira aprofunda a discussão sobre avaliação de pessoas.

## **b. Evento sucessório**

As revisões de literatura realizadas por Kesner e Seborá (1994) e por Giambatista, Rowe e Riaz (2005) dão um panorama geral dos estudos sobre variáveis antecedentes e consequentes relacionadas ao evento sucessório e serão, portanto, brevemente comentadas a seguir.

**i. Kesner e Seborá (1994)**

Kesner e Seborá (1994) revisaram mais de 130 trabalhos acadêmicos entre livros e artigos publicados numa ampla gama de periódicos acadêmicos no período de 1960 até 1994. Uma síntese da revisão quanto ao foco das pesquisas, às principais contribuições e aos autores citados encontra-se no **Quadro 1**.

**Quadro 1 – Estágios das pesquisas realizadas entre 1960 e 1994**

Período	Foco das pesquisas	Principais contribuições	Autores citados
década de 1960 1o estágio embrionária	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origem do sucessor - <i>insider</i> ou <i>outsider</i></li> <li>- Tamanho da empresa e frequência do evento sucessório</li> <li>- Frequência do evento sucessório e desempenho organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação das variáveis chave a serem estudadas, estabelecimento de modelos de pesquisa e teste de hipóteses.</li> <li>- Desenvolvimento das 3 teorias de sucessão: teoria do senso comum, do círculo vicioso e do bode expiatório.</li> </ul>	Grusky, 1960; 1964; Carlson, 1961; 1962; Trow, 1961; Gamson & Scotch, 1964
década de 1970 2o estágio avanço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origem do sucessor - <i>insider</i> ou <i>outsider</i></li> <li>- Características do sucessor e da sucessão</li> <li>- Frequência do evento sucessório</li> <li>- Conselho de Administração</li> <li>- Processo sucessório</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucessões frequentes são prejudiciais ao desempenho organizacional</li> <li>- Desenvolvimento de frameworks de sucessão e de tipologias</li> <li>- Ganho de evidências empíricas</li> <li>- Contribuições de outras disciplinas além da administração e da sociologia, até então as duas a se interessar e estudar o tema.</li> </ul>	Birbaum, 1971; Eitzen and Yetman, 1972; Helmich e Brown, 1972; Pfeffer and Leblebici, 1973; Helmich, 1974a; 1974b; 1975a; 1975b; 1975c; 1976; 1977 a; 1977b; 1977c; 1978a; 1978b; Daum, 1975; Helmich & Erzen, 1975; Lewin and Wolf, 1975; McEarchern, 1975; Crain, Denton and Tollison, 1976; Hall, 1976; Shetty and Perry, 1976; Mace, 1977; March and March, 1977; Pfeffer & Salancik, 1977; Gephart, 1978; Redlich, 1977; Gephart, 1978; Greenblatt, 1978; Koch, 1978; Allen, Panian and Lotz, 1979
década de 1980 - 1994 3o estágio crescimento explosivo	Revisão de literatura	- Síntese dos principais achados/contribuições e sugestão de pesquisas futuras	Gordon & Rosen, 1981; Kohler and Strauss, 1983; Brady and Helmich, 1984
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origem do sucessor</li> <li>- Frequência do evento sucessório</li> <li>- Consequências da sucessão</li> <li>- Conselho de Administração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de novas variáveis associadas a sucessão:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. antecedentes: mercado</li> <li>2. consequentes: mudança de estratégia e de estrutura</li> </ol> </li> </ul>	Helmich, 1980; Jauch et al, 1980; Kelly, 1980; Louis, 1980; Pfeffer and Moore, 1980; Salancik and Pfeffer, 1980; Salancik et al, 1980; Allen, 1981; Ang & Chua, 1981; James and Soref, 1981; Osborn et al, 1981; Allen and Panian, 1982; Brady and Helmich, 1982; Brady et al, 1982; Brown, 1982; Dalton and Kesner, 1983; 1985; Greenblatt, 1983; Carroll, 1984; Benston, 1985; Chaganti et al, 1985; Coughlan and Schmidt, 1985; Schwartz and Menon, 1985; Samuelson et al, 1985; Tushman et al, 1985; Pfeffer and Davis-Blake, 1986; Lubatkin et al, 1986; McCanna and Comte, 1986; Fredrickson et al, 1988; Hart, 1987; Hermalin and Weisbach, 1988; Holderness & Sheehan, 1988; Klein and Rosenfeld, 1988; Morck et al, 1988; Walsh, 1988; Warner et al, 1988; Welsh & Dehler, 1988; Fredrickson et al, 1988; Weisbach, 1988; DeAngelo & DeAngelo, 1989; Greiner and Bhamri, 1989; Zajac, 1990; Friedman and Saul, 1991; Puffer and Weintrop, 1991; Boeker, 1992; Wiersema, 1992; Boeker and Goldstein, 1993; Cannella and Lubatkin, 1993; Haveman, 1993; Miller, 1993
	Mercado	- Medida de desempenho através de parâmetros de mercado e não mais de indicadores financeiros apenas.	Johnson, et al, 1985; Reinganun, 1985; Lubatkin et al, 1986; Worrell et al, 1986; Beatty & Zajac, 1987; Chung et al, 1987; Furtado and Rozeff, 1987; Worrell and Davidson, 1987; McGuire et al, 1988; Warner et al, 1988; Weisbach, 1988; Bonnier and Bruner, 1989; Friedman and Singh, 1989; Lubatkin et al, 1989; Davidson et al, 1990
Planejamento e processo sucessório	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação das etapas do planejamento e prescrição de melhores práticas</li> <li>- Alinhamento do planejamento sucessório aos objetivos estratégicos organizacionais</li> <li>- Integração da sucessão com desenvolvimento de liderança</li> </ul>	Mahler, 1980; Hashemi, 1980; Kelly, 1980; Tahsakori, 1980; Wissema et al 1980; Brady et al, 1982; Leontiades, 1982; Gilmore and McCann, 1983; Gupta, 1984; Gupta and Govindarajan, 1984; Hambrick and Mason, 1984; Sziagyi and Schweiger, 1984; Rhodes & Walker, 1984; Frieman, 1986; Gupta, 1986; Hall, 1986; Lundberg, 1986; Pattan, 1986; Sheibar, 1986; Sonnerfeld, 1986; Marino and Dollinger, 1987; Smith and White, 1987; Vancil, 1987; Day and Lord, 1988; Gasbarro, 1988; Kets de Vries, 1988; Kesner, 1989; Lamb, 1987; Govindarajan, 1989; Kerr & Jackofsky, 1989; Kesner, 1989; Friedman, 1990	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Kesner e Seborá (1994)

Na década de 1960, as pesquisas concentraram-se na investigação de três tipos de relação: origem do sucessor (interno ou externo) e desempenho da firma; porte da empresa e frequência do evento sucessório e frequência do evento sucessório e desempenho organizacional.



As pesquisas sobre origem do sucessor e desempenho da firma apresentaram resultados bem diversos devido às diferentes abordagens metodológicas adotadas, o que dificultou comparações e impediu conclusões definitivas; aquelas sobre porte da empresa e frequência da sucessão mostraram que a forma como a variável porte é operacionalizada afeta significativamente os resultados e, finalmente, as que estudaram a relação entre frequência do evento sucessório e desempenho organizacional pós-evento geraram o embrião de três teorias de sucessão: as teorias do senso comum, do círculo vicioso e do bode expiatório.

A primeira teoria sugere que o desempenho organizacional melhora após a sucessão uma vez que esse é o objetivo quando se substitui o CEO. A segunda afirma que frequentes sucessões geram mudanças que pioram o desempenho organizacional. Essa piora provoca outra sucessão, o que resulta numa espiral de deterioração. A terceira propõe que, embora o líder não seja o responsável pelo fraco desempenho de seu time, sua demissão sinaliza para o ambiente externo que medidas estão sendo adotadas frente ao fraco desempenho.

Os autores consideram que essa primeira fase ajudou a articular algumas perspectivas teóricas e a identificar e operacionalizar variáveis relevantes para o estudo do tema, entretanto, sem apresentar conclusões definitivas. Ao contrário, gerou mais questões do que respostas.

Na década de 1970, as variáveis identificadas na fase precedente continuaram a ser estudadas e novas variáveis entraram em cena, como características do sucessor, conselho de administração, mudanças organizacionais e mercado. Ganham-se evidências empíricas, assim como a contribuição de outras disciplinas além da administração e da sociologia.

Nas décadas de 1980 e início de 1990, as pesquisas passaram a incluir, além das variáveis tradicionais, novas variáveis como mudança de estratégia, mudança de estrutura e desempenho medido por indicadores de mercado.

Embora reconheçam as contribuições de cada estágio, os autores argumentam que não houve grandes avanços na compreensão das relações entre as variáveis estudadas e tampouco no

desenvolvimento de um modelo consistente de antecedentes, consequências e fatores condicionantes.

## ii. Giambatista, Rowe e Riaz (2005)

Giambatista, Rowe e Riaz (2005) revisaram cerca de 60 artigos publicados entre 1984 e 2005 e notaram que a maior parte da literatura acadêmica produzida no período continuou a investigar variáveis antecedentes e consequentes relacionadas a origem ou características do sucessor e frequência do evento sucessório. O **Quadro 2** apresenta uma síntese da revisão.

**Quadro 2– Revisão de literatura de 1984 a 2004 segundo Giambatista, Rowe e Riaz (2005)**

Período	Foco dos estudos	Principais contribuições	Autores Citados	
	Antecedentes	- Relacionados ao conselho de administração	Uso de diferentes perspectivas teóricas permitiram aprofundar a compreensão do papel do conselho na sucessão	Ocasio, 1994; Phan and Lee, 1995; Puffer and Weintrop, 1995; Bomer and Ellstrand, 1996; Zajac and Westphal, 1996; Barker et al, 2001; Borokhovich et al, 2001; Cannella and Shen, 2001; Bailey and Helfat, 2003; Zhang and Rajagopalan, 2003;
		- Desempenho da empresa	- Confirmação de que desempenho organizacional fraco está associado a sucessão - Desempenho como variável moderadora	Datta and Guthrie, 1994; Daily and Dalton, 1995; Fabianic, 1994; Drazin and Rao, 1995; Lauterbach et al, 1999; Ocasio, 1999; Ocasio and Kim, 1999; Hudson et al, 2001; Allgood and Farrell, 2003; Zang and Rajagopalan, 2004
		- Características e ações do líder	- Uso de diferentes perspectivas teóricas - Melhor definição de constructos chave	Khanna and Poulsen, 1995; Fazel and D'Itri, 1997; White et al, 1997; 1999; Drazin and Rao, 1999;
		- Características da empresa	- Compreensão da relação entre características da empresa como tamanho, idade, quantidade de investimentos em P&D e sucessão	Datta and Guthrie, 1994; Fazel and D'Itri, 1997; 1999; White et al, 1997; Lauterbach et al, 1999; Ocasio, 1999; Ocasio and Kim, 1999; Baker et al, 2001; Allgood and Farrell, 2003; Zang and Rajagopalan, 2004
		- Características da indústria e outros fatores ambientais	- Compreensão da influência na sucessão de variáveis como desempenho, estrutura e mudanças na indústria.	Finkelstein and Hambrick, 1996; Datta and Rajagopalan, 1998; Ocasio and Kim, 1999; Thornton and Ocasio, 1999; Haveman et al, 2001; Zhang and Rajagopalan, 2003;
1984 a 2004	Planejamento sucessório	- Negócios familiares	- Negócios familiares carecem de planejamento sucessório formal	Fiegenger et al, 1996; Kuratko, 1993; Kirby and Lee; 1996; Zaudtke and Ammerman, 1997; Brown and Coverley, 1999; Lee et al, 2003;
	Consequências	- Desempenho em times esportivos	- Uso de diferentes perspectivas teóricas como teoria do ciclo de vida do líder, da aprendizagem organizacional, da deseconomia de compressão de tempo - Teste das três teorias de sucessão (senso comum, círculo vicioso e bode espiatório)	Fabianic, 1994; Cannella and Rowe, 1995; McTeer et al, 1995; Fazel and D'Itri, 1997; 1999; Giambatista, 2004; Rowe et al, 2005;
		- Desempenho em organizações empresariais	- Uso da teoria da circulação do poder - Maior compreensão do impacto da sucessão no desempenho organizacional	Watts and Zimmerman, 1978; 1990; Long and Ravenscraft, 1984; Jacobson, 1987; Khanna and Poulsen, 1995; Tushman and Rosenkopf, 1996; Lauterbach et al, 1999; Rowe and Morrow, 1999; Harrison and Fiet, 1999; Shen and Cannella, 2002b; Ang et al, 2003; Davidson et al, 2004; Haveman and Khaire, 2004; Huson et al, 2004; Zhang and Rajagopalan, 2004;
		- Medidas contábeis de mercado - Outras medidas	- A forma como o desempenho é medido - indicadores contábeis ou de mercado - afetam a relação encontrada entre sucessão e desempenho	
		- Estratégia - Reestruturação	- Aprofundar a compreensão sobre a relação entre sucessão e mudanças de estratégia e/ou estrutura organizacional	Romanelli and Tushman, 1994; Simons, 1994; Cannella and Rowe, 1995; Lerner, 1995; Wieserma, 1995; Tushman and Rosenkopf, 1996; Boeker, 1997; Fondas and Wiersema, 1997; Sakano and Lewin, 1999; Barker et al, 2001; Bertrand and Schoar, 2003; Datta et al, 2003;

Fonte: elaborado pela autora com base em Giambatista, Rowe e Riaz (2005)

Nos estudos sobre variáveis antecedentes foram observadas duas abordagens: uma, que busca prever os incidentes de sucessão e outra, que visa associar antecedentes a características ou origem do sucessor. As variáveis mais estudadas foram conselho de administração; desempenho da firma; características e ações do líder, e características organizacionais como gastos em P&D, estratégia, idade, tamanho e quantidade ou similaridade na capacidade dos candidatos internos.

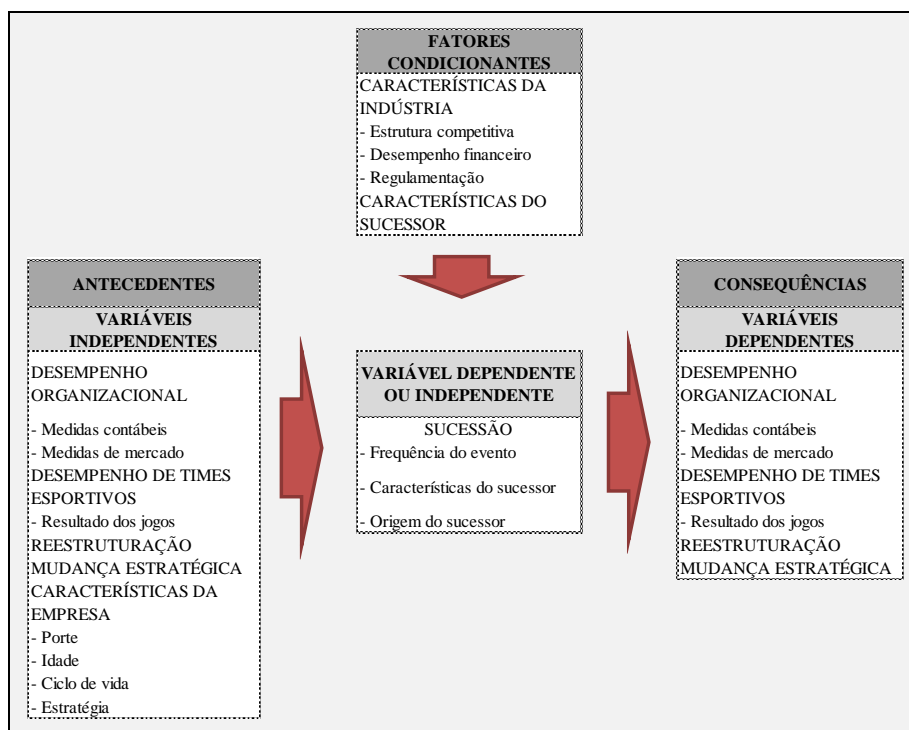
Esses estudos ajudaram a melhor compreender a influência do conselho de administração, das características da empresa e dos fatores ambientais sobre o evento sucessório e também, a confirmar que existe relação entre desempenho fraco e sucessão.

Nos estudos sobre as consequências da sucessão, as variáveis dependentes mais estudadas foram desempenho em times esportivos; desempenho em organizações de negócios medido por indicadores contábeis (retorno sobre ativos e retorno sobre capital) ou por indicadores de mercado (índice de valor de mercado em relação ao valor de livro, retorno de mercado ou retornos anormais); mudança de estratégia e reestruturação.

Alguns desses estudos evidenciaram que a relação entre variáveis pode estar condicionada a características da indústria como estrutura competitiva, desempenho financeiro, mudanças de regulamentação, dentre outras e que a relação entre o evento sucessório e o desempenho depende da maneira como este último é operacionalizado. Também ajudaram a melhorar a compreensão da relação entre o evento sucessório e mudanças de estratégia e reestruturação.

A **Figura 2** sintetiza as variáveis e as relações estudadas:

**Figura 2 – Principais variáveis e relações estudadas até 2004**



Fonte: elaborado pela autora a partir de Giambatista, Rowe e Riaz (2005)

Os autores reconhecem avanços como melhores definições e mensurações de constructos bem como maior rigor metodológico; identificaram-se novos antecedentes; utilizaram-se novos paradigmas teóricos; e principalmente, avançou-se na compreensão do contexto que leva à sucessão. Mas também observam que a literatura sobre sucessão ainda é fragmentada, variável e distante de uma teoria geral, tanto para os antecedentes da sucessão, como para os impactos da sucessão no desempenho e/ou mudança estratégica.

### c. Planejamento sucessório

Os primeiros estudos sobre planejamento sucessório surgiram na década de 1980 (KESNER; SEBORA, 1994) e desde então a questão vem recebendo atenção crescente de pesquisadores, consultores e organizações devido ao aumento no *turnover* dos executivos sêniores, à

necessidade de dispor de executivos preparados para lidar com um ambiente cada vez mais complexo e à escassez desse tipo de recurso (ROTHWELL, 2010; TAYLOR; MCGRAW, 2004).

Pesquisa realizada por Favaro, Karlsson e Neilson (2010) sobre a sucessão de CEO das 2500 maiores empresas de capital aberto do mundo revelou que o prazo de permanência desses executivos nas empresas, que excedia dez anos ao longo da segunda metade do século XX, caiu para oito anos no início da década de 2000 e, finalmente, para seis anos em 2009, tanto pelo encurtamento voluntário dos mandatos quanto pelo aumento na frequência das demissões.

Segundo Capelli e Hamori (2005), ao longo das décadas de 1960 e 1970 era mais frequente encontrar pessoas que permaneciam em seu primeiro emprego até se aposentar, confiando a gestão de suas carreiras ao empregador. De acordo com esses pesquisadores, 53% dos executivos constantes da edição de 1980 da Fortune 100 haviam desenvolvido toda sua carreira na mesma empresa, enquanto esse percentual havia caído para 45% na edição de 2001.

A reengenharia e os processos de downsizing, comuns nas décadas de 1980-1990, diminuíram a fidelidade dos empregados ao quebrar o contrato psicológico até então predominante nas relações entre empregadores e empregados, em que os primeiros garantiam segurança a seus funcionários e os últimos, sua fidelidade à empresa. Além disso, ao eliminar níveis hierárquicos, aumentou a complexidade do trabalho desempenhado nos níveis remanescentes, reduziu o tempo para desenvolver conhecimentos e habilidades que a estrutura anterior propiciava e reduziu a quantidade de gerentes dentre os quais se poderiam escolher os candidatos à sucessão do CEO (LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996).

Essas mudanças estimularam as organizações a aperfeiçoar a abordagem adotada no planejamento sucessório, que pode ser diferenciada de acordo com o estágio de estruturação em que se encontra. No primeiro estágio, o planejamento sucessório é estruturado como um plano de reposição de posições executivas sêniores; em seguida, enfatizam-se a avaliação e o desenvolvimento em todos os níveis de liderança e finalmente, no último estágio, o planejamento sucessório é abordado como um sistema de gestão da sucessão que deve estar integrado aos

objetivos estratégicos do negócio (HALL, 1986). Esses três estágios ou abordagens serão discutidos a seguir.

#### **i. Planejamento de reposição**

Segundo Hall (1986), um dos primeiros estágios da estruturação do processo sucessório nas organizações é o planejamento de reposição, no qual os executivos sêniores identificam, dentre seus reportes diretos e indiretos, *back ups* para suas próprias posições, sem que sejam consideradas as necessidades do negócio ou dos indivíduos.

A abordagem centrada na reposição tem como premissas a baixa competitividade do ambiente de negócios; a 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 empresa (LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; WALKER, 1998). Além disso, a carreira é vista como uma sequência linear de cargos determinada pela estrutura organizacional (WALKER, 1998) e delimitada pelos departamentos ou unidades aos quais os indivíduos estão ligados (METZ, 1998).

A abordagem da reposição sofre uma série de críticas. Primeiramente, porque produz um plano rígido e anacrônico, que se torna rapidamente obsoleto diante de estruturas organizacionais e requisitos das posições modificados ao sabor de fusões e aquisições cada vez mais frequentes; de novos processos operacionais gerados por avanços tecnológicos e de novas estratégias de negócio na busca por competitividade (DUTRA, 1996; LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; METZ, 1998; ROTHWELL, 2010).

Além disso, as pessoas estão mudando de emprego com mais frequência e adotando uma postura mais proativa em relação a suas carreiras (DUTRA, 2010a; METZ, 1998), o que destrói as premissas de fidelidade e obediência dos empregados. Dutra (2010b) observa que as pessoas estão buscando seu desenvolvimento porque entendem que é isso que lhes garante empregabilidade, porque ao se desenvolverem, agregam mais valor para as empresas e aumentam seu próprio valor.

A falta de transparência no processo é outro ponto de crítica. Segundo Metz (1998), os critérios de escolha dos *back ups* são determinados pelos próprios ocupantes das posições e acabam por privilegiar aspectos subjetivos como traços de personalidade ou imagem dos indivíduos.

Hall (1986) e Leibman, Bruer e Maki (1996) alertam para o risco da escolha dos *back ups* ser feita à imagem e semelhança dos ocupantes atuais das posições, dificultando a inclusão de minorias e as iniciativas de mudanças.

Finalmente, Dutra (1996) aponta ainda o fato de que essa abordagem pode favorecer a manutenção da estrutura de poder, servindo para atender a interesses pessoais em detrimento das necessidades organizacionais.

## **ii. Planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento**

Segundo Hall (1986), o planejamento de reposição evolui para planejamento sucessório quando as organizações passam a abranger outros níveis hierárquicos de liderança além das posições executivas sêniores e a enfatizar a avaliação e o desenvolvimento de pessoas.

Hall (1986) considera a avaliação de pessoas, o coração e o desenvolvimento, a espinha dorsal desse estágio porque, além de tornar a escolha dos candidatos mais objetiva e transparente, permite conhecer as necessidades de desenvolvimento dos indivíduos, propor ações que possam atender essas necessidades e integrar os processos de planejamento sucessório e de desenvolvimento de liderança.

Segundo Leibman, Bruer e Maki (1996), a avaliação de desempenho nesse estágio é feita com base no conceito de cargos, portanto na descrição das atividades e tarefas relativas às posições. As necessidades de desenvolvimento e as ações para atender essas necessidades são igualmente orientadas pelo mesmo conceito. As pessoas são desenvolvidas para atuar numa posição específica, com ênfase nos aspectos técnicos do trabalho (METZ, 1998).

Apesar de mais estruturado, o planejamento sucessório conforme descrito acima continua a ser um processo estático, cujo objetivo final é, em última instância, a produção de um plano como era o caso do planejamento de reposição. A diferença é que, nesse estágio, discriminam-se quais e quantos candidatos à sucessão a organização dispõe, quais *gaps* eles apresentam em relação aos requisitos dos cargos e quais as ações de desenvolvimento que devem ser implantadas para que os *gaps* identificados na avaliação sejam cobertos.

Entretanto, o risco de obsolescência do plano apontado no estágio anterior permanece nesse estágio, pois continua baseado na premissa de estabilidade no ambiente de negócios e no contexto interno. O candidato à sucessão é preparado para desempenhar no futuro as mesmas tarefas e atividades realizadas pelo ocupante atual da posição, o que pode não atender às demandas futuras do negócio e obrigar a organização a buscar um candidato externo quando o evento sucessório ocorrer.

A pesquisa de Groysberg e Kelly (2011) ilustra como os adventos da internet e da globalização mudaram radicalmente o perfil requerido para os executivos de primeira linha de reporte para o CEO e é razoável inferir que essa mudança seja válida para os demais níveis de reporte. Segundo os autores, no passado conhecimentos técnicos e funcionais eram suficientes para garantir o bom desempenho desses profissionais, mas hoje eles precisam também demonstrar profundos conhecimentos do negócio, além de habilidades de liderança.

O caso do profissional de tecnologia da informação é um exemplo emblemático dessa mudança de perfil. Antes do advento da internet, esses profissionais chegavam ao topo após terem desenvolvido toda sua carreira numa função técnica, tendo como perfil requerido a orientação para os detalhes, o raciocínio lógico e uma boa visão de processos. Pós internet, as organizações esperam que esses profissionais sejam capazes de aplicar as novas tecnologias para explorar novos mercados, atrair novos clientes e melhorar processos (GROYSBERG; KELLY, 2011).

Considerando-se que as inovações tecnológicas continuam a surgir e que o processo de globalização vem se acelerando, é natural que a estruturação do processo sucessório evolua para novo estágio.



### **iii. Planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio**

Para a maioria dos autores estudados, o planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos, que leve em conta 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 anteriores (DUTRA, 2010a; LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; MABEY; ILES, 1992; METZ, 1998; RHODES; WALKER, 1987; ROTHWELL, 2010; TAYLOR; MCGRAW, 2004; WALKER, 1998).

Nesse enfoque, a abrangência do processo sucessório é determinada pela criticidade das posições. São consideradas posições críticas não apenas aquelas ocupadas por executivos sêniores, mas todas as posições de gestão ou técnicas que, se mantidas vagas, poderiam inviabilizar a realização da estratégia do negócio (ROTHWELL, 2010).

Identificam-se os requisitos atuais e futuros dessas posições, definidos em termos de competências críticas para a consecução dos objetivos estratégicos do negócio (GUINN, 2000; LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; METZ, 1998). Esses requisitos substituem o foco anteriormente dado ao cargo e são a espinha dorsal do processo, pois servem de parâmetro para a avaliação e o desenvolvimento dos indivíduos e se baseiam nas necessidades atuais e futuras do negócio.

Num ambiente de constantes mudanças, o alinhamento do planejamento sucessório com os objetivos estratégicos do negócio requer revisões frequentes, tanto das posições críticas quanto de seus requisitos e, por conseguinte, avaliações igualmente frequentes das pessoas sendo consideradas no processo (MABEY; ILES, 1992; ROTHWELL, 2010). O planejamento sucessório deve ser, portanto, um processo flexível e contínuo.

No contexto brasileiro, Dutra (2010a) relata que as indicações dos candidatos são feitas pelos gestores com base em critérios objetivos como histórico de desempenho e potencial de

crescimento. Posteriormente, essas indicações são validadas por um fórum colegiado formado pelos gestores e, pelo menos, seus superiores imediatos, para garantir suporte político ao processo. Esse fórum avalia o nível de prontidão e as necessidades de desenvolvimento das pessoas para assumir as posições em análise, a consistência de desempenho, o potencial de crescimento, a adequação de comportamento em relação aos valores organizacionais, além de aspectos pessoais como idade, mobilidade geográfica, conhecimentos específicos.

A avaliação colegiada dos talentos organizacionais permite que a lista de candidatos à sucessão contemple não somente os reportes diretos do ocupante da posição, mas também uma gama de empregados de outras áreas funcionais ou unidades de negócio que demonstrem alto potencial para posições de liderança (GROVES, 2007). Portanto, os candidatos à sucessão tornam-se um recurso organizacional, deixando de pertencer a uma unidade ou departamento como ocorre na abordagem de reposição.

Friedman (1986) descreve um processo similar entre as empresas listadas na revista Fortune Industrial e Service 500, edição de 1984. Segundo o autor, a maioria das empresas estudadas realiza comitês de avaliação de seus talentos gerenciais para discutir questões de desenvolvimento, movimentações e sucessão; dispõe de um inventário de seus talentos gerenciais, o que permite exercer um controle corporativo sobre a alocação desse tipo de recurso; considera o alinhamento cultural do candidato um direcionador importante nas decisões de promoção e esse fator aumenta de importância para posições mais altas na hierarquia organizacional e finalmente, uma parcela significativa das empresas utiliza informações do planejamento estratégico para orientar suas decisões e recomendações no comitê de avaliação de pessoas.

Dutra (2010a) ressalta que a avaliação de pessoas permite conhecer a capacidade organizacional de preencher posições críticas a partir de candidatos internos; verificar se existem posições que não têm ou que dispõem de uma quantidade reduzida de candidatos, colocando em risco a continuidade ou crescimento do negócio e estimar o tempo requerido para que as pessoas estejam aptas a assumir posições com maior nível de complexidade.

Para Rothwell (2010), a avaliação serve como um inventário quantitativo e qualitativo dos talentos de que a organização dispõe para preencher as posições críticas e esse inventário pode ser organizado sobre o organograma da empresa, formando um mapa da sucessão.

Segundo Dutra (2010a), o mapa é uma ferramenta comumente adotada pelas empresas que estruturaram seu processo sucessório no Brasil. O autor alerta, entretanto, que esse é um documento vivo, dinâmico, que pode mudar a cada fórum à medida que as posições críticas e os respectivos requisitos são revisitados. Nesse sentido, seu conteúdo deve ser de natureza confidencial.

A definição de critérios objetivos alinhados ao negócio para a avaliação e o desenvolvimento de pessoas permite uma comunicação mais aberta, indo ao encontro da postura mais proativa das pessoas em relação a suas carreiras (CONGER; FULMER, 2003). Nesse sentido, planos individuais de desenvolvimento são cada vez mais gerenciados pelos próprios empregados e para viabilizá-los, as empresas oferecem um amplo cardápio de ações de desenvolvimento, ancoradas em competências estratégicas (WALKER, 1998).

Segundo Groves (2007), as empresas reconhecidas pelas melhores práticas em gestão de pessoas estabelecem processos flexíveis e fluidos de planejamento sucessório e integram o desenvolvimento de liderança ao processo sucessório, adotando práticas como: desenvolver gerentes para atuar como mentores; identificar e codificar empregados com alto potencial de liderança; trabalhar altos potenciais por meio de projetos e workshops facilitados por gerentes e criar fóruns para expor altos potenciais para múltiplos *stakeholders* e estabelecer uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento.

Além disso, as ações de desenvolvimento são calcadas não apenas em atividades formais de sala de aula, mas principalmente na exposição do empregado a diferentes trabalhos e chefes visando ampliar a experiência dos líderes em desenvolvimento. Dentre as técnicas utilizadas estão *job rotation*, missões especiais como o estabelecimento de um escritório regional num outro país ou *action learning*, em que um grupo de alto potencial é desafiado a encontrar soluções para problemas reais das organizações (CONGER; FULMER, 2003).

Dutra (2010a) observa que as organizações vêm buscando desenvolver todas as pessoas que se mostram em condições e que estão dispostas a fazê-lo, independentemente de elas participarem ou não do plano sucessório da organização. Segundo o autor, isso cria uma cultura de desenvolvimento das pessoas que se reflete no desenvolvimento da organização.

Essa abordagem também é defendida por Charan, Drotter e Noel (2001), que consideram fundamental que as organizações desenvolvam pessoas em todos os níveis de liderança e não apenas no nível sênior. Os autores propõem o desenvolvimento de um fluxo contínuo de líderes de tal sorte que haja pools de talentos gerenciais em todos os níveis, garantindo assim a continuidade da liderança da empresa.

Uma comparação entre as três abordagens ou estágios é apresentada no **Quadro 3**.

**Quadro 3 – Comparação entre as abordagens**

ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO	ABORDAGEM		
	REPOSIÇÃO	DESENVOLVIMENTO	ALINHAMENTO COM NEGÓCIO
<b>Premissa</b>	Estabilidade	Estabilidade	Mudança
<b>Objetivo</b>	Identificar back ups	Desenvolver indivíduos para posições específicas	Desenvolver pool de talentos
<b>Posições consideradas</b>	Posições executivas seniores	Todas as posições de liderança	Posições críticas
<b>Critérios de escolha dos candidatos</b>	Informais e subjetivos	Descrição do cargo	Competências estratégicas
<b>Desenvolvimento</b>	Não há preocupação	Para o cargo	Para agregar valor para o negócio
<b>Processo</b>	Rígido e pontual	Rígido e pontual	Flexível e dinâmico
<b>Comunicação</b>	Confidencial	Controlada	Ampla

Fonte: a autora, com base em Dutra (2010a), Friedman (1986), Groves (2007), Hall (1986), Leibman, Bruer e Maki (1996), Metz (1998) e Rothwell (2010)

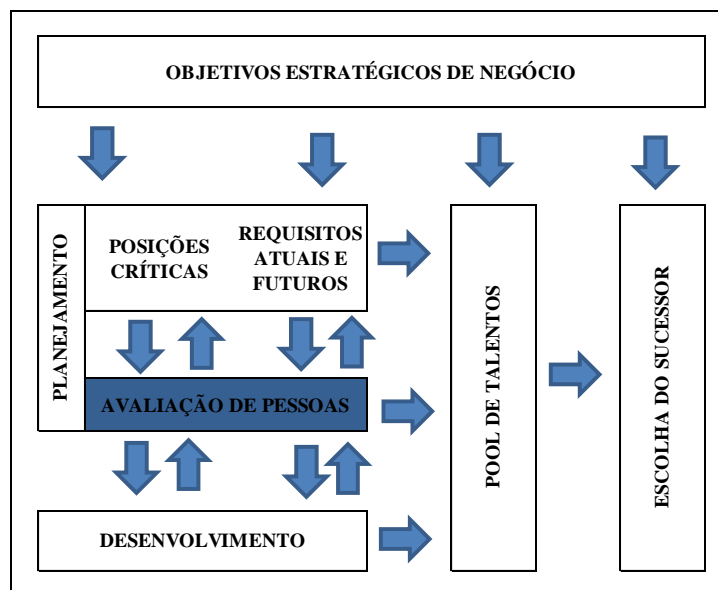
Na abordagem da reposição, a premissa de estabilidade do ambiente externo e interno resulta num processo mais rígido e pontual; a comunicação, mais restrita, e o objetivo, simplesmente dispor de *back ups* para posições formais de liderança. Não existe preocupação com o desenvolvimento dos indivíduos.

Na abordagem que enfatiza o desenvolvimento, o objetivo é desenvolver os candidatos para o cargo. O processo torna-se mais abrangente, pois se levam em conta outras posições de liderança além das ocupadas por executivos sêniores. A determinação dos critérios de escolha a partir do conceito de cargo torna a comunicação mais aberta que na abordagem anterior.

Finalmente, na abordagem de alinhamento com o negócio, a premissa de mudança reflete-se num processo mais flexível e dinâmico cujo objetivo é desenvolver um pool de talentos que disponham de competências críticas para o sucesso do negócio e não apenas desenvolver indivíduos para desempenhar uma determinada função ou cargo, que pode deixar de existir ou demandar requisitos muito distintos no futuro. A escolha dos candidatos é feita com base em critérios objetivos alinhados às necessidades estratégicas do negócio, os quais podem ser comunicados e servir de base para o desenvolvimento e de estímulo para o autodesenvolvimento dos indivíduos.

Nessa abordagem de alinhamento com o negócio, tanto a definição dos requisitos das posições quanto a avaliação das pessoas são elementos críticos que tornam o planejamento sucessório mais que um processo, um sistema de gestão sucessória, porque interligam planejamento, desenvolvimento e escolha do sucessor, conforme ilustrado na **Figura 3**

### **Figura 3 – Sistema de gestão sucessória**



Fonte: a autora, com base em Dutra (2010a), Friedman (1986), Groves (2007), Leibman, Bruer e Maki (1996), Metz (1998) e Rothwell (2010)

Os requisitos das posições contempladas no planejamento sucessório são elementos críticos do sistema uma vez que servem como critérios para: avaliar e identificar pessoas de alto potencial e desempenho; levantar suas respectivas necessidades de desenvolvimento, possibilitando melhor direcionar os investimentos para tal finalidade; propor as ações de desenvolvimento e identificar pessoas que comporão o pool de talentos da organização.

Na sequência, discutem-se a avaliação de pessoas e a determinação dos requisitos das posições de liderança em mais detalhes.

#### d. Avaliação de Pessoas

Segundo Rothwell (2010), a avaliação de desempenho dos candidatos é um *input* fundamental para o planejamento sucessório efetivo uma vez que o bom desempenho das pessoas na posição que ocupam atualmente é pré-condição para que sejam consideradas para ocupar posições de maior complexidade. Entretanto, o autor ressalta que nem todas as pessoas com alto desempenho

têm condições de avançar. É necessário que as pessoas também demonstrem potencial para assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

A premissa implícita na assertiva de Rothwell (2010) é que o avanço de posição implica em trabalho mais complexo, que impõe requisitos distintos da posição anterior. Essa mesma premissa orienta a finalidade que o autor atribui à avaliação de desempenho e de potencial: a primeira serve para determinar se e em que grau a pessoa consegue atender aos requisitos de trabalho da posição que ocupa atualmente enquanto a segunda presta-se a indicar as possibilidades da pessoa atender aos requisitos de trabalho de posições de maior complexidade.

As colocações de Rothwell (2010) são reforçadas pelos argumentos de Kaiser e Craig (2004), segundo os quais o desconhecimento das diferenças nos requisitos do trabalho de posições com diferentes níveis de complexidade frequentemente leva a decisões de promoção tomadas com base em desempenho passado, sem levar em conta o potencial de sucesso no próximo nível. Para os autores, esse tipo de decisão ajuda a explicar a grande proporção de fracassos de gerentes após transições para posições com maior nível de complexidade.

Para aprofundar a discussão sobre a avaliação de pessoas no contexto do planejamento sucessório, apresentam-se a seguir revisões bibliográficas sobre o conceito de nível de complexidade do trabalho, avaliação de desempenho, avaliação de potencial e determinação de requisitos das posições gerenciais.

#### **i. Nível de complexidade do trabalho**

A noção de nível de complexidade do trabalho sempre esteve presente na hierarquização de cargos (HIPOLITO, 2001). De acordo com o autor, uma das técnicas de determinação do valor relativo dos cargos consiste em avaliá-los segundo um conjunto de fatores, em que cada fator é valorizado em quantidade de pontos conforme seu grau de complexidade. Quanto mais complexo o fator, maior a quantidade de pontos que lhe é atribuída; o somatório de pontos atribuídos ao conjunto de fatores é que determinará o peso ou importância relativa do cargo.

Dessa forma, o peso ou importância relativa do cargo de gerente geral é maior que o de supervisor, pois o nível de complexidade do trabalho do primeiro é, sem dúvida, superior ao do segundo. A amplitude das responsabilidades, o conhecimento técnico requerido, o grau de autonomia decisória, o grau de estruturação do trabalho são alguns dos fatores que explicam a diferença relativa no nível de complexidade dos cargos citados no exemplo.

Outra forma de medir o nível de complexidade do trabalho foi proposto por Jaques (1990), através do que ele denominou *time span*, que é o intervalo de tempo mais longo entre a ação e o *feedback* sobre as consequências daquela ação. Para o autor, a complexidade das atribuições e responsabilidades do trabalho cresce em degraus de *time span* que surgem quando o cumprimento das responsabilidades passa a demandar maior capacidade e vigor mental, experiência e conhecimento.

Jaques (1990; 2006) identificou sete níveis de complexidade determinados por faixas crescentes de *time span* que demandam uma capacidade cognitiva igualmente crescente. Para cada nível de complexidade, o autor associou os diferentes níveis ou estratos da estrutura organizacional (JAQUES, 2006).

A partir do trabalho de Jaques (1990), Rowbottom e Billis (1987) e Stamp e Stamp (1993) propuseram outros referenciais para distinguir os níveis de complexidade. Os primeiros associaram a cada nível da escala de complexidade de Jaques, a complexidade do trabalho requerido. Os últimos determinaram, para cada nível da escala de complexidade, os diferentes processos de tomada de decisão. O Quadro 4 consolida essas três abordagens.

#### **Quadro 4 – Nível de complexidade**



	Jaques		Rowbottom e Billis	Stamp e Stamp	
	Time Span	Estratos da Estrutura Organizacional	Tipo de trabalho requerido	Processo de tomada de decisão	
NÍVEL DE COMPLEXIDADE	7	mais de 20 anos	CEO	- Assegurar viabilidade para as futuras gerações da organização - Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade	Prever - Interpreta e molda configurações de economias, políticas, nações, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados.
	6	10 a 20 anos	Vice Presidente Executivo Corporativo	- Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais - Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômico, político, social, tecnológico e religioso	Revelar - Estende sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade.
	5	5 a 10 anos	Presidente de Unidade de Negócio	- Cobrir um campo geral de necessidades de uma sociedade - Definir qual a razão da existência de uma organização complexa	Tecer - compreende relações entre diferentes sistemas - Identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados.
	4	2 a 5 anos	Gerente Geral	- Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização - Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida	Modelar - Utiliza ideias e conceitos testando possíveis combinações produzindo inovações - Constrói modelos com base no que vê em diversas realidades
	3	1 a 2 anos	Gerente de Unidade	- Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de um fluxo de situações abertas - Determinar políticas	Conectar - Examina cuidadosamente várias atividades na busca de ideias, tendências ou princípios que criem um todo coerente.
	2	3 a 12 meses	Gerentes de linha	- Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação encontrada - Identificar as necessidades de clientes específicos - Avaliar informações	Acumular - Reune informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas.
	1	0 a 3 meses	Trabalhadores de chão de fábrica e supervisores	- Realizar tarefas separadas e concretas cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados - Levantar informações	Perceber - Fornece respostas diretas para tarefas imediatas.

Fonte: adaptado de Rhinow (1998)

Para Rowbottom e Billis (1987), as tarefas tornam-se cada vez menos estruturadas e o escopo de atuação, cada vez mais amplo, à medida que aumenta o nível de complexidade do trabalho. Para Stamp e Stamp (1993), o processo de tomada de decisão requer graus crescentes de capacidade de abstração, entendida como capacidade de leitura e compreensão de contexto no qual se insere, conforme cresce o nível de complexidade.

Nas palavras de Dutra (2010b, p. 54), a capacidade de abstração “está atrelada à percepção da pessoa sobre o que não é concreto ou captado com facilidade através dos sentidos, mas apreendido pela experiência e pelo uso de técnicas, teorias, conceitos ou instrumentos”.

Dutra argumenta que a “complexidade é uma característica intrínseca de determinada realidade [...] e se liga ao fato de a situação exigir níveis diferentes de articulação do repertório de determinada pessoa (DUTRA, 2010b, p. 40)”. Para o autor, a complexidade não está na situação, mas no que ela exige da pessoa.

Dutra (2010b) propõe, em linhas gerais, algumas variáveis que permitem diferenciar o nível de complexidade e, portanto, de exigência de diferentes situações sobre as pessoas conforme apresentado na Figura 4:

**Figura 4– Variáveis diferenciadoras dos níveis de complexidade**

	Nível de atuação	Abrangência da atuação	Escopo de responsabilidade	Nível de estruturação das atividades	Tratamento da Informação	Autonomia e grau de supervisão
Níveis de complexidade ↑ Alto ↓ Baixo	Estratégica	Internacional	Organização	Baixo	Decide/ Responde	Alto
	Tática	Nacional	Várias Unidades de Negócios		Participa da decisão	
	Operacional	Local	Unidade de Negócio	Alto	Analisa e recomenda	
		Regional	Área		Sistematiza/ Organiza	
			Atividades		Coleta	Baixo

Fonte: Dutra (2010b) com base nas apresentações realizadas por Jose Hipólito sobre o tema.

Nos níveis de complexidade mais baixos, a atuação do profissional dá-se num contexto mais operacional e local; envolve atividades com alto nível de estruturação e baixo grau de autonomia e trabalha pouco as informações que manipula. Nessa situação, o nível de capacidade mental exigido é relativamente mais baixo. À medida que cresce o nível de complexidade, a atuação do profissional assume natureza cada vez mais estratégica e envolve um contexto tanto externo quanto interno mais amplo; as atividades tornam-se cada vez menos estruturadas e o nível de supervisão requerido é cada vez mais baixo e as informações devem ser cada vez mais bem trabalhadas. Tudo isso exige uma capacidade cognitiva e de leitura e compreensão de contexto relativamente maior (DUTRA, 2010b).

Finalmente, Dutra (2010b) observa que o conceito de nível de complexidade serve de métrica para mensurar o desenvolvimento de uma pessoa e permite, portanto, definir desenvolvimento profissional como a capacidade de lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

## ii. Avaliação de desempenho

Segundo Lucena (1995), a avaliação de desempenho foi introduzida nas organizações empresariais com o advento da administração científica no início do século XX, visando ajudá-las a melhorar a produtividade para atender a um mercado capaz de absorver tudo que fosse produzido. O foco da avaliação de desempenho estava no controle da disciplina e dos comportamentos de subserviência e de submissão dos trabalhadores da fábrica, em linha com os princípios tayloristas.

A ferramenta funcionou como instrumento de punição ou recompensa com base em fatores como disciplina, pontualidade, assiduidade, receptividade a ordens de superiores e outras características de personalidade e de atitudes de trabalho associadas à maior produtividade (HIPOLITO; REIS, 2002; LUCENA, 1995).

Ao longo das décadas de 1960 e 1970, a preocupação das empresas se deslocou da produtividade para a gestão do negócio, face ao aumento da concorrência, à diversificação dos negócios e à expansão do mercado internacional (LUCENA, 1995).

Esse novo foco impulsionou a disseminação da avaliação de desempenho dos gerentes segundo o modelo de administração por objetivo (APO) introduzido por Peter Drucker em meados da década de 1950 (BERGAMINI; BERALDO, 1992). De acordo com esse modelo, os gerentes são avaliados com base em objetivos e metas organizacionais estabelecidos a partir de discussões e acordos recíprocos entre organização e empregados, gerando assim maior comprometimento dos empregados com os resultados organizacionais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Segundo Hipólito e Reis (2002), ao longo dos anos a avaliação de desempenho recebeu contribuições de diversos campos de estudo como a psicologia cognitiva, a psicologia comportamental e as teorias de desenvolvimento organizacional e essas contribuições trouxeram avanços, mas também multiplicaram os tipos de avaliação de desempenho.

Para Lucena, por exemplo, “desempenho compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídos, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho” (LUCENA, 1995, p. 77).

A autora esclarece que o desempenho do empregado deve contribuir para os objetivos do negócio, o que está condicionado ao conhecimento que ele tem sobre a contribuição que a organização espera dele, qual seja, o quê fazer, quanto, como e quando. Essas contribuições são frequentemente determinadas a partir de desdobramentos da estratégia organizacional, facilitando o alinhamento das ações dos empregados aos resultados organizacionais desejados (HIPOLITO; REIS, 2002).

É necessário que haja um instrumento de controle que possibilite acompanhar se o resultado foi atingido ou não (LUCENA, 1995), assim como o estabelecimento de critérios de revisão das metas traçadas para o caso de fatores externos fortes virem a interferir na expectativa dos resultados a serem alcançados (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Nessa perspectiva, avaliar desempenho significa apurar e contrapor os resultados gerados pelos empregados à expectativa de resultados da organização. De acordo com Dutra (2010b), esse tipo de avaliação mede o esforço empreendido pelo empregado na consecução dos objetivos e metas organizacionais.

Segundo Hipólito e Reis (2002), nesse tipo de avaliação, o gestor imediato é quem realiza a avaliação e seu resultado serve para orientar decisões de remuneração variável. Lucena (1995) recomenda que a avaliação de desempenho inclua a análise da qualificação do indivíduo em relação à requerida para a posição ocupada já que o desempenho aquém dos padrões pode muitas vezes ter como causa falhas de qualificação.

Rothwell (2010) define a avaliação de desempenho como um processo que serve para determinar o grau em que a pessoa avaliada atende aos requisitos de trabalho do cargo que ocupa. O autor reconhece que existem diferentes abordagens para determinar os requisitos de trabalho de um

cargo, como, por exemplo, resultados esperados e comportamentos associados ao sucesso do trabalho no cargo.

Dutra (2010b) observa que resultados esperados e comportamentos são dimensões distintas do desempenho humano e podem e devem ser avaliados, desde que utilizando ferramentas específicas para cada dimensão. Hipólito e Reis (2002) também reforçam a importância do uso de ferramentas de avaliação específicas à dimensão do desempenho que se deseja avaliar, uma vez que os objetivos são distintos e devem estar claros para a organização.

O objetivo da avaliação de desempenho com foco em resultados é orientar o desempenho das pessoas para os objetivos organizacionais e avaliar seu grau de contribuição ou esforço em relação ao que delas era esperado. A avaliação de comportamentos, por sua vez, visa identificar descompasso entre o comportamento da pessoa no trabalho e os comportamentos que refletem os valores organizacionais que a organização deseja que sejam disseminados; fornecer *feedback* estruturado às pessoas avaliadas, promovendo seu autoconhecimento e estimular a adoção de comportamentos mais alinhados à cultura organizacional (DUTRA, 2010b; HIPÓLITO; REIS, 2002).

Outra diferença entre esses dois tipos de avaliação refere-se aos avaliadores. Na avaliação de resultados, o avaliador é o gestor imediato; na avaliação de comportamentos, o papel de avaliador vem sendo, cada vez mais, exercido por um grupo relevante de pessoas com os quais o avaliado mantém um relacionamento profissional, como pares, subordinados, supervisores e, eventualmente, clientes e fornecedores (DAY, 2001). A premissa por trás do recurso a múltiplas fontes de avaliação é que o desempenho altera-se dependendo do contexto, fazendo com que a percepção de vários avaliadores melhore a confiabilidade geral do *feedback* (DAY, 2001).

Para Friedman (1986), o alinhamento do comportamento dos candidatos a sucessão à cultura organizacional é um direcionador importante nas decisões de promoção e sua importância cresce conforme são consideradas posições mais altas na hierarquia organizacional. Isso se deve ao fato de que o comportamento dos líderes serve de inspiração para os demais membros

organizacionais, sendo, portanto, um elemento relevante na construção e consolidação de uma cultura organizacional forte (SCHEIN, 2004).

A cultura organizacional transmite um senso de identidade aos membros da organização; facilita o comprometimento com algo que vai além da própria pessoa; melhora a estabilidade da organização como sistema social e serve para dar sentido e, portanto, guiar e moldar comportamentos, podendo funcionar como alavanca estratégica se os comportamentos que ela estimula estiverem alinhados àqueles requeridos para o sucesso da estratégia organizacional (SMIRCICH, 1983).

A General Electric, por exemplo, passou a avaliar seus gerentes a partir do início da década de 1990 não apenas pelo cumprimento de objetivos de negócios, mas também pela forma como estes eram alcançados. Seu intuito era identificar e remover os gerentes que apresentassem comportamentos conflitantes com o novo sistema de valores instituído por Jack Welch ao longo da década anterior e, assim, ajudar a consolidar a nova cultura organizacional (BARTLETT; MCLEAN, 2006; BARTLETT; WOZNY, 2005).

Ao avaliar o desempenho das pessoas nas duas dimensões – resultados e comportamentos, as organizações buscam ponderar no momento de definirem-se as recompensas pelo desempenho, não apenas o quê as pessoas entregam, mas também como esses resultados são alcançados. O objetivo é evitar que os resultados sejam atingidos em detrimento da ética, das relações com pares e subordinados, dos valores organizacionais (BARTLETT; MCLEAN, 2006; BARTLETT; WOZNY, 2005).

Dutra (2010b) e Hipólito e Reis (2002) apontam uma terceira dimensão da avaliação de desempenho: o grau de desenvolvimento das pessoas. Para esses autores, a avaliação de desenvolvimento mede o nível de maturidade e de autonomia de ação do indivíduo e seu objetivo é orientar a distribuição de atribuições e responsabilidades, a definição de ações de capacitação e as movimentações salariais e de carreira.

Dutra (2010b) observa que as empresas frequentemente misturam as três dimensões do desempenho numa mesma avaliação e tendem a dar mais ênfase para as dimensões de esforço e de comportamentos, em detrimento da dimensão do desenvolvimento.

Segundo Hipólito e Reis (2002), tradicionalmente, o grau de desenvolvimento das pessoas esteve associado ao cargo que elas ocupam uma vez que, o cargo determina, a priori, o que é esperado do profissional nele alocado em termos de atividades e tarefas, bem como de qualificação requerida (formação educacional, conhecimentos, habilidades e experiências).

Nessa perspectiva, o grau de desenvolvimento da pessoa é determinado pela sua capacidade de executar as atividades e tarefas e pelo atendimento aos requisitos do cargo ocupado. O desenvolvimento está, portanto, associado ao trabalho em si.

Segundo Rothwell (2010), essa abordagem é pouco efetiva devido às mudanças constantes nos processos operacionais e nas estruturas organizacionais características da realidade contemporânea, que tornam as descrições de cargo rapidamente obsoletas e a sua atualização, custosa e difícil.

Dutra (2010b) observa que é comum encontrar pessoas ocupando o mesmo cargo, mas entregando coisas bem diferentes para a organização porque se encontram em estágios de desenvolvimento distintos. Segundo o autor, pessoas mais competentes acabam sendo mais demandadas a encarar desafios e, ao apresentarem um bom desempenho, recebem novos desafios.

Para Dutra (2010b), o desenvolvimento profissional de uma pessoa ocorre quando ela torna-se capaz de assumir atribuições e responsabilidades com maior nível de complexidade. Portanto, avaliar o desenvolvimento de uma pessoa significa avaliar o nível de complexidade das entregas que uma pessoa é capaz de realizar.

De acordo com o modelo de gestão por competências desenvolvido por Dutra (2010b), a competência é compreendida não apenas como o conjunto de qualificações – conhecimentos,

habilidades, atitudes, experiências – que são considerados recursos que impulsionam o desempenho dos indivíduos, mas também como as entregas que os indivíduos realizam para a organização, agregando-lhe valor. Ao determinar as competências requeridas de acordo com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades das posições de trabalho, as competências por nível de complexidade tornam-se os critérios para avaliar o grau de desenvolvimento das pessoas.

Em síntese, o desempenho humano pode ser avaliado segundo três dimensões: esforço, comportamento e desenvolvimento e a avaliação de cada dimensão presta-se a objetivos específicos. A avaliação do esforço tem o objetivo de orientar o desempenho das pessoas para as metas e objetivos organizacionais e serve de base para decisões de remuneração variável; a avaliação de comportamento tem o objetivo de alinhar o comportamento das pessoas aos valores organizacionais e serve para prover-lhes *feedback* e a avaliação de desenvolvimento tem o objetivo de mensurar o grau de maturidade profissional das pessoas e serve para identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, além de orientar movimentação salarial e de carreira.

Hipólito e Reis (2002) ressaltam a importância de distinguir os tipos de avaliação quanto aos seus objetivos para que a ferramenta apropriada seja utilizada. Quando não há clareza dos objetivos, ou quando a mesma ferramenta é utilizada para avaliar diferentes dimensões, correm-se os riscos de burocratizar o processo, comprometer o resultado da avaliação, afetar a credibilidade na ferramenta, gerar frustração nos participantes do processo – avaliadores e avaliados – pela ausência de consequências sobre os resultados da avaliação, dentre outros (LUCENA, 1995).

### **iii. Avaliação de potencial**

Rothwell define avaliação de potencial como “um processo sistemático para examinar as possibilidades de mudança ou movimentação de cargo dos indivíduos” (2010, p. 225). Para Hipólito e Reis, a avaliação de potencial “serve para predizer a adequação futura do profissional



a determinada situação ou objetivo de trabalho e propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização” (2002, p. 76).

Dessa forma, enquanto a avaliação de desempenho está relacionada ao presente, a avaliação de potencial está relacionada à possibilidade ou previsão de crescimento profissional futuro. São avaliações relevantes para o processo sucessório, pois o bom desempenho nas atribuições e responsabilidades atuais é pré-condição para se considerar uma eventual mudança para posições de maior complexidade, mas é a avaliação de potencial que permitirá verificar a chance de sucesso da movimentação.

Segundo Charan, Drotter e Noel (2001), o potencial de trabalho dos empregados é função do acúmulo de habilidades e experiência, da frequência da aquisição de novas habilidades, e da disposição para enfrentar trabalhos mais complexos. Com base nessa visão, os autores distinguem três categorias de potencial: potencial para melhorar o desempenho no trabalho atual, potencial para ampliar o escopo de trabalho dentro do mesmo nível e potencial para mudar de nível organizacional. O Quadro 5 detalha os padrões que caracterizam cada categoria.

**Quadro 5 – Detalhamento de padrões por categoria de potencial**

<b>Padrões/ Categoria de Potencial</b>	<b>Mudança de Nível</b>	<b>Ampliação de escopo de trabalho</b>	<b>Melhoria no mesmo trabalho</b>
Habilidades técnicas, operacionais e profissionais	Amplas e profundas	Altas para o atual nível	Aceitável para o atual nível
Habilidades gerenciais	Do próximo nível	Altas para o atual nível	Aceitável para o atual nível
Habilidades de liderança	Do próximo nível	Altas para o atual nível	Aceitável para o atual nível
Aquisição de novas habilidades	Frequente	Quando o trabalho requer	Raramente.
Aspirações	Grandes desafios	Desafios no nível atual	Permanecer na empresa
Perspectiva de negócios	Do próximo nível	Do próximo nível	Conhece seu trabalho
Foco do trabalho	Resultado do negócio	Resultado da área ou time	Questões técnicas

Fonte: Charan, Drotter e Noel, 2001

O enquadramento numa das categorias dá-se pela comparação entre o nível de habilidades e comportamentos que a pessoa demonstra em relação ao que é requerido para a posição ou nível

que ela ocupa atualmente. Em outras palavras, o potencial é determinado pelo *gap* entre a qualificação demonstrada e aquela esperada para a posição.

Essa visão de potencial faz crer que as organizações seriam capazes de influenciar o potencial das pessoas ao oferecer-lhes oportunidades mais frequentes de desenvolvimento de habilidades e estimulando-as a encarar novos desafios. Uma vez que a pessoa atingisse o desempenho pleno num determinado nível de liderança, ela poderia ser desenvolvida para assumir atribuições mais complexas do nível seguinte.

Para Jaques e Cason (1994), nível de educação, experiência profissional ou motivação com o trabalho afetam o nível de utilização do potencial de uma pessoa, mas não modificam o potencial em si, como propõem Charan, Drotter e Noel (2001). Jaques e Cason (1994) argumentam que potencial é um atributo inato da pessoa que não se modifica por fatores externos, mas por um processo natural de amadurecimento.

Essa diferença na compreensão do que determina o potencial de trabalho de uma pessoa é relevante para a questão sucessória. Na perspectiva de Charan, Drotter e Noel (2001), a disponibilidade de pessoas aptas a assumir responsabilidades mais complexas dependeria da capacidade organizacional de desenvolver as pessoas, enquanto na visão de Jaques e Cason (1994), essa disponibilidade estaria também relacionada à capacidade da organização de identificar e reter aqueles jovens talentos com potencial para tornarem-se os futuros líderes.

Jaques e Cason (1994) distinguem potencial atual de potencial futuro. O potencial atual refere-se ao maior nível de complexidade do trabalho que uma pessoa é capaz de realizar no presente e é determinado pelo grau de articulação do pensamento e pelo nível de abstração da informação com a qual a pessoa é capaz de lidar.

Dessa forma, quão maior o grau de articulação do pensamento e a capacidade de lidar com informações abstratas, mais alto o nível de complexidade do processo mental e, portanto, maior o nível de complexidade do trabalho que a pessoa é capaz de executar e maior o seu potencial

atual. A métrica para mensurar o potencial atual de trabalho de uma pessoa é o nível de complexidade do trabalho que ela é capaz de executar.

Segundo Jaques e Cason (1994), para que o potencial atual se concretize, é necessário que a pessoa interesse-se pelo trabalho e que disponha das experiências, conhecimentos e habilidades requeridos para desempenhá-lo. Portanto, é o uso do potencial, e não o potencial em si que é passível de desenvolvimento ou de gestão pelas organizações, através de práticas que tornem o trabalho interessante para o indivíduo e que proporcionem as experiências, conhecimentos e habilidades requeridos.

Enquanto o potencial atual reflete o nível de complexidade do trabalho que uma pessoa é capaz de desempenhar no presente, o potencial futuro, que é função do potencial atual, refere-se ao máximo nível de complexidade do trabalho que a pessoa atingirá no futuro, como resultado de seu processo natural de amadurecimento (JAQUES; CASON, 1994).

Jaques e Cason (1994) argumentam que esse máximo pode ser projetado com base em métodos estatísticos, que em linhas gerais apontam que quanto maior o nível de complexidade do trabalho que a pessoa demonstra quando ainda jovem, maior será o seu potencial futuro. Nesse sentido, é uma avaliação aplicada para identificar jovens talentos em início de carreira e que poderão tornar-se os líderes sêniores da organização no futuro.

Doig (2006) critica a proposta de Jaques e Cason (1994) por limitar o fator determinante da capacidade de trabalho em níveis cada vez mais complexos da hierarquia gerencial à capacidade cognitiva. Argumenta que a capacidade intelectual é condição necessária, mas não suficiente para assegurar o bom desempenho em posições de liderança, porque o líder precisa não apenas compreender o que as pessoas pensam, mas também ser capaz de influenciá-las através de seu comportamento social e pessoal.

Tais críticas são congruentes com os estudos de Katz (1974) e de Clement e Ayres (1976), segundo os quais os requisitos de habilidade para o bom desempenho do trabalho gerencial são múltiplos e se modificam conforme o nível organizacional.

Doig (2006) descobriu que, além de capacidade cognitiva, gerentes bem sucedidos demonstram níveis distintivos de capacidade pessoal e de comportamentos sociais, que ela denominou de dimensão do temperamento, em contraposição à dimensão cognitiva enfatizada por Jaques e Cason (1994).

Segundo Doig (2006), as qualidades de temperamento relacionadas ao sucesso dos gerentes foram *drive*, resiliência e empatia. *Drive* é assumir responsabilidade para alcançar um resultado de sucesso. Resiliência é a qualidade que permite acomodar mudança e persistir em encontrar caminhos alternativos quando as escolhas anteriores fracassaram ou estão bloqueadas. Empatia é a qualidade que possibilita a compreensão do ponto de vista do outro e facilita lidar com poder e política organizacional.

Doig (2006) propõe ainda que a dimensão cognitiva pode ser diferenciada sob três aspectos: a maneira como a pessoa analisa problemas, como encontra as soluções para os problemas, que ela denominou de pensamento criativo, e como toma suas decisões, que ela denominou de julgamento.

A partir das seis variáveis relacionadas às dimensões cognitiva e de temperamento, Doig (2006) estruturou seu modelo de avaliação de potencial, conforme ilustrado no **Quadro 6**.

**Quadro 6 – Modelo de Avaliação de Potencial segundo Doig (2006)**

DIMENSÃO	NÍVEIS DE COMPLEXIDADE						
	1	2	3	4	5	6	
COGNITIVA	<b>Análise de problemas</b>	Compreende uma única tarefa	Compara e contrasta partes de uma tarefa	Análise serial de tarefas	Análise paralela de tarefas	Síntese de tarefas e projetos	Avaliação do todo
	<b>Pensamento Criativo</b>	Reconhece opções convencionais	Identifica imediatamente opções alternativas práticas	Identifica novas opções por dedução lógica	Reconhece novos padrões a partir do existente	Imagina cenários completamente novos	Cria novos paradigmas
	<b>Julgamento</b>	Segue regras conhecidas	Usa experiência para escolher alternativas práticas	Maximiza os resultados de um sistema homogêneo	Maximiza resultados de sistemas concorrentes	Sintetiza em direção a estratégia de longo prazo coerente	Constroem contextos para uma visão completamente nova
TEMPERAMENTO	<b>Drive</b>	Resolve tarefas imediatas	Controla situações até que chegue ajuda	Gerencia situações dentro de sua área de controle	Influencia situações fora de sua área de controle	Usa autoridade da posição e pessoal para direcionar resultados	Usa poder pessoal para dar forma a um novo contexto
	<b>Resiliência</b>	Convive com pressões diárias familiares	Convive com pressões vindas de múltiplas direções conhecidas	Convive com múltiplas pressões, algumas inesperadas	Lida com múltiplas pressões, muitas inesperadas	Absorve todos os tipos de pressões como medo e ansiedade	Transforma pressão em energia positiva
	<b>Empatia</b>	Propõe e defende seu ponto de vista	Capta e reconhece o ponto de vista de outras pessoas	Considera o impacto em outros não diretamente envolvidos	Lida com as diferentes visões, inclusive aquelas de pessoas críticas ou difíceis	Gerencia sensibilidades pessoais críticas e agendas pessoais sutis	Transforma pessoas ou grupos difíceis em aliados

Fonte: Doig (2006)

Esse quadro detalha as capacidades e comportamentos para as seis variáveis associadas ao sucesso em cada nível de complexidade. Portanto, avaliar o potencial das pessoas de acordo com esse modelo significa verificar em que medida as pessoas demonstram as capacidades ou comportamentos descritos num determinado nível de complexidade.

Também para Lombardo e Eichinger (2000), potencial depende não apenas da dimensão cognitiva como propõem Jaques e Cason (1994), mas também da dimensão emocional. Potencial para Lombardo e Eichinger (2000) relaciona-se com a capacidade de aprender novas habilidades ou aprimorar as existentes para ter um bom desempenho em situações novas e desafiadoras de maneira consistente ao longo do tempo e essa capacidade de aprendizagem depende da dimensão emocional.

Lombardo e Eichinger (2000) descrevem a dimensão cognitiva como capacidade de lidar com complexidade e ambiguidade. A emocional envolve autoconhecimento, conhecimento do outro, autocontrole, empatia, resiliência diante de desafios, capacidade de adaptação a mudanças e interesse pelo novo.

Na perspectiva de Lombardo e Eichinger (2000), portanto, pessoas de alto potencial seriam aquelas que demonstram alta capacidade cognitiva e alta inteligência emocional, pois essas características pessoais favorecem a aprendizagem e a adaptação, fundamentais para impulsionar o crescimento profissional.

A proposta de Lombardo e Eichinger (2000) encontra ressonância nos estudos de Goleman (2004) sobre o papel da inteligência emocional para explicar diferenças no desempenho de pessoas em papéis de liderança. Segundo Goleman (2004), capacidade cognitiva é pré-requisito, porém não é garantia de desempenho diferenciado. Para esse autor, o que diferencia o desempenho em papéis de liderança é a inteligência emocional, determinada pelo nível de autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais que o indivíduo demonstra.

Goleman (2004) observa que, quanto mais alta a posição ocupada pelo líder, maior a relevância da inteligência emocional para explicar a sua efetividade. Na visão desse autor, a inteligência emocional é em parte, uma característica inata que amadurece com a idade e em parte, pode ser desenvolvida.

Rothwell (2010) descreve quatro abordagens distintas para avaliar o potencial das pessoas para uma eventual promoção: avaliação global, análise de fator de sucesso, *assessment center* e *portfolio* ou *dossiê* de trabalho:

- A avaliação global consiste na identificação, pelos executivos seniores, de pessoas de sua equipe que sejam consideradas como alto potencial de acordo com a definição adotada pela organização para esse tipo de profissional. Embora bastante simples, o autor considera a abordagem pouco efetiva porque dificilmente os executivos seniores conhecem todas as pessoas de sua equipe e segundo, porque eles podem acabar fazendo suas indicações com base em percepções pessoais que podem ser influenciadas por eventos recentes, eventos extremamente bons ou ruins, ou ainda contaminadas por favoritismo ou discriminação.

- A análise de fator de sucesso consiste em levantar competências, comportamentos, valores considerados críticos para o sucesso no próximo nível de liderança e então avaliar as pessoas com base nesses fatores.
- O *Assessment center* consiste em colocar as pessoas avaliadas em situações que simulam o trabalho desempenhado no nível para o qual se quer promover a pessoa, ou em situações que demandem as competências consideradas críticas para o sucesso na posição sendo considerada e observar como a pessoa se sai na simulação. Para Rothwell (2010), a vantagem dessa abordagem é a possibilidade de verificar o desempenho da pessoa avaliada em situação de simulação, antes de tomar a decisão de promoção; as desvantagens são o tempo e custo envolvidos, além dos riscos da avaliação ser mal conduzida, comprometendo a confiabilidade de seus resultados.
- O portfolio ou dossiê de trabalho consiste em juntar uma série de evidências de trabalho que ilustrem as competências consideradas críticas para o sucesso na posição ou nível gerencial para o qual a pessoa está sendo considerada para promoção. Rothwell (2010) afirma que a vantagem dessa abordagem é que ela mostra os resultados do trabalho em situações reais.

Nas três últimas abordagens, está implícita a premissa de que o conjunto de competências críticas para o sucesso numa posição altera-se dependendo do nível de complexidade das responsabilidades que lhe são atribuídas.

Na seção seguinte discutem-se as abordagens para determinar os requisitos das posições de liderança, que são o foco desta pesquisa.

#### **iv. Requisitos das posições de liderança**

Alguns pesquisadores argumentam que os requisitos das posições de liderança devem estar alinhados às necessidades estratégicas atuais e futuras do negócio com base na premissa de que diferentes contextos estratégicos requerem dos líderes diferentes habilidades, conhecimentos e valores (GUPTA, 1986; LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; MABEY; ILES, 1992).

Outros pesquisadores argumentam que o bom desempenho em posições de liderança demanda um conjunto de habilidades típicas do trabalho gerencial e que esse conjunto varia de acordo com o nível de complexidade de cada posição (CHARAN; BRUER; NOEL, 2001; CLEMENT; AYRES, 1976; JACOBS, T O; JAQUES, 1987; KAISER; CRAIG, 2004; KATZ, 1974).

Essas duas visões – habilidades alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio e habilidades gerenciais de acordo com o nível de complexidade da posição - parecem ser complementares e não excludentes, motivo pelo qual ambas serão apresentadas a seguir.

### **1. Requisitos do papel gerencial**

Um dos trabalhos seminais sobre os requisitos do trabalho gerencial foi o de Katz (1974), que argumenta que o trabalho gerencial requer três tipos de habilidades - técnicas, humanas e conceituais - e que a relevância de cada uma dessas habilidades varia conforme o nível hierárquico.

Segundo Katz (1974), as habilidades técnicas referem-se a conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas de assuntos específicos; as humanas são as que permitem que o indivíduo trabalhe bem como membro ou líder de um grupo e incluem capacidade de comunicação, de estabelecer e de manter relacionamentos, de compreender os sentimentos e desejos dos outros; e finalmente, as conceituais relacionam-se com a capacidade de ver o negócio como um todo, perceber as inter-relações entre as várias áreas funcionais da organização, reconhecer como mudanças numa parte do negócio afetam as demais partes e visualizar as relações da empresa com o contexto externo.

Katz (1974) afirma que nos níveis hierárquicos mais baixos, as habilidades técnicas e humanas são as mais relevantes enquanto nos níveis mais altos, são as habilidades conceituais que se tornam mais relevantes.



Jacobs e Jaques (1987) concordam com essas proposições e afirmam que as diferenças nas habilidades requeridas em cada nível hierárquico estão relacionadas às diferenças qualitativas do trabalho do líder de acordo com seu nível de complexidade.

Para esses autores, nos níveis iniciais de liderança, o trabalho do líder consiste em definir tarefas, estabelecer metas, monitorar progresso e manter um fluxo contínuo de trabalho, com base em conhecimento técnico e em políticas e práticas previamente definidas. A liderança nesses níveis é exercida através da interação pessoal cara a cara e baseada em habilidades interpessoais.

Jacobs e Jaques (1987) argumentam que nos níveis de liderança intermediários, a principal função do líder é coordenar as ações de vários subsistemas, monitorar e manter as transações entre o sistema como um todo e o ambiente externo. É também responsável pela integração horizontal e vertical do sistema como um todo. Deve gerenciar os processos organizacionais e a adaptação da organização ao ambiente como um sistema. As habilidades técnicas tornam-se relativamente menos relevantes, abrindo espaço para as habilidades conceituais.

Finalmente, nos níveis de liderança sêniores, Jacobs e Jaques (1987) argumentam que os líderes estão envolvidos com o desenvolvimento de novos negócios e com o estabelecimento de redes de relacionamento nacional e internacional. São responsáveis por ler o ambiente, o que torna as habilidades conceituais as mais relevantes para desempenhar esse tipo de trabalho.

O maior peso das habilidades conceituais nos níveis mais altos de liderança já havia sido apontado por Jaques e Cason (1994), para quem os estratos gerenciais nas organizações hierárquicas representam níveis crescentes de complexidade que exigem de seus responsáveis níveis igualmente crescentes de capacidade de processamento mental.

Os estudos de Clement e Ayres (1976), Kaiser e Craig (2004), e Daí, Tang e Meuse (2011) corroboram a teoria das habilidades e níveis de Katz (1974).

Clement e Ayres (1976) estudaram organizações militares e concluíram que seus líderes devem desempenhar nove funções para que esse tipo de organização funcione bem: técnica, gestão,

comunicação, relações humanas, *counseling*, supervisão, tomada de decisão, planejamento e ética. Também concluíram que a maneira como essas funções devem ser desempenhadas e a importância relativa de cada função varia de acordo com o nível hierárquico do líder.

Cada função é descrita por Clement e Ayres (1976) como habilidades diferenciadas por nível hierárquico. A função comunicação, por exemplo, é descrita para o primeiro nível de liderança como “capacidade de compreender as políticas e procedimentos organizacionais e interpretá-los para os subordinados” e para o nível mais sênior, como “capacidade de fornecer *feedback* para a organização” (CLEMENT; AYRES, 1976, p. 27).

As descrições das funções se encaixam numa das três categorias de habilidade definidas por Katz (1974). Esse enquadramento e o peso relativo de cada função por nível e entre níveis de liderança estão ilustrados graficamente na **Figura 5**:

**Figura 5 – Funções de Liderança por Nível**

Funções		Nível de Liderança				
		1a linha	Inferior	Médio	Topo	Executivo
TÉCNICO	Técnico	■	■	■		
	Gestão		■	■	■	■
HUMANA	Comunicação	■	■	■	■	■
	Relações Humanas	■	■	■	■	■
	Counseling	■	■	■	■	■
	Supervisão	■	■	■	■	■
CONCEITUAL	Tomada de Decisão		■	■	■	■
	Planejamento		■	■	■	■
	Ética		■	■	■	■

Fonte: preparado pela autora com base em Katz (1974) e Clement e Ayres (1976)

A ilustração gráfica corrobora a teoria das habilidades de Katz (1974), pois evidencia que as funções de natureza técnica e humana são mais relevantes nos níveis iniciais da carreira de liderança e que as de natureza conceitual são mais relevantes nos níveis mais sêniores.

Kaiser e Craig (2004) estudaram mais de dois mil líderes em diferentes níveis hierárquicos e indústrias e também comprovaram empiricamente que os padrões de comportamento associados com a efetividade do trabalho gerencial em cada nível são diferentes e que essas diferenças são descontínuas, refletindo mudanças qualitativas em cada nível.

Daí, Tang e Meuse (2011) estudaram como 67 competências associadas ao trabalho gerencial mudam de um nível gerencial para outro e comprovaram que, à medida que as pessoas assumem diferentes níveis de liderança na empresa, os requisitos para um desempenho bem sucedido mudam, obrigando os líderes/gerentes a aprender e adquirir novas habilidades para manterem-se efetivos nas novas posições.

Charan, Drotter e Noel (2001) e Freedman (1998) argumentam que os requisitos de habilidades e o valor que deve ser atribuído a determinadas tarefas ou atividades mudam de uma posição de liderança para outra mais sênior, porque mudam as atribuições e responsabilidades à medida que se sobe na hierarquia organizacional. Para esses quatro autores, a transição bem sucedida de um nível de gestão para outro de maior complexidade requer o abandono de comportamentos e o uso de certas habilidades que garantiram o sucesso no nível anterior e a aprendizagem de novos comportamentos e habilidades requeridas no novo nível.

Em suma, esses estudos sugerem que as habilidades requeridas estão associadas ao papel de gestão e liderança e devem ser diferenciadas de acordo com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades da posição.

## **2. Requisitos alinhados á estratégia organizacional**

Alguns pesquisadores argumentam que os requisitos das posições gerenciais devem estar alinhados às necessidades estratégicas atuais e futuras do negócio com base na premissa de que diferentes contextos estratégicos requerem dos gestores diferentes habilidades, conhecimentos e valores (GUPTA, 1986; LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; MABEY; ILES, 1992).

Nessa perspectiva, uma estratégia organizacional centrada em custos baixos, por exemplo, requereria maior ênfase em habilidades de controle operacional e financeiro visando maximizar eficiência organizacional, enquanto uma estratégia focada em diferenciação demandaria habilidades de marketing, bem como de pesquisa e desenvolvimento de produtos a fim de fomentar a inovação.

Essa premissa foi confirmada num estudo de caso conduzido por Moura e Bitencourt (2006). A organização estudada mudou a orientação estratégica ao longo de sua história por três vezes e as autoras identificaram que as demandas de conhecimentos e habilidades gerenciais variaram em cada período, confirmando especificidades requeridas nas respectivas opções estratégicas.

Essa perspectiva não invalida, mas sim complementa a discutida anteriormente, segundo a qual existe um conjunto de habilidades que são típicas do papel gerencial e que mudam tanto quanto qualitativamente de acordo com o nível organizacional da posição. Essas habilidades associadas ao papel gerencial são condição necessária, mas insuficiente para assegurar um desempenho superior em posições de liderança.

Autores como Le Boterf (2003), Fleury e Fleury (2000) e Zarifian (2001) defendem que o desempenho superior está relacionado ao valor que o indivíduo é capaz de agregar para a organização e isso depende da maneira como as pessoas atendem às demandas e exigências do contexto. Por trás da vinculação do desempenho superior à agregação de valor do indivíduo para a organização está a noção de competência conforme as colocações feitas por Dutra (2010b, p. 24):

A competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio, concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (Ruas, 2002; Fleury, 2000). De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências [...].

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas [...]. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem de forma consciente o patrimônio de conhecimentos da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo [...].

Na concepção de Dutra (2010b), existe uma interdependência entre as competências individuais e as competências organizacionais e é esse conjunto que determina a competitividade da empresa. Portanto, líderes que tenham atribuições e responsabilidades com níveis de complexidade semelhantes, mas que trabalhem em organizações com orientações estratégicas diversas, deverão demonstrar competências igualmente diversas. Da mesma forma, uma organização só conseguirá concretizar uma nova orientação estratégica se as pessoas desenvolverem novas habilidades e/ou mobilizarem aquelas de que já dispõem de maneira diferente da atual, contribuindo para a construção de novas competências organizacionais.

Rothwell (2010) afirma que um número crescente de organizações vem determinando os requisitos das posições utilizando o conceito de competências alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio. Essa abordagem fornece critérios claros e objetivos para avaliação de potencial e de desempenho e para ações de desenvolvimento dos indivíduos.

Em síntese, pode-se concluir que as habilidades associadas ao bom desempenho no papel gerencial são importantes, mas, por si só, não garantem que o desempenho dos ocupantes das posições gerenciais esteja orientado para a realização do intento estratégico da organização. Essa orientação torna-se explícita através da determinação das competências individuais alinhadas à estratégia organizacional, definidas na forma de entregas esperadas.

### 3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

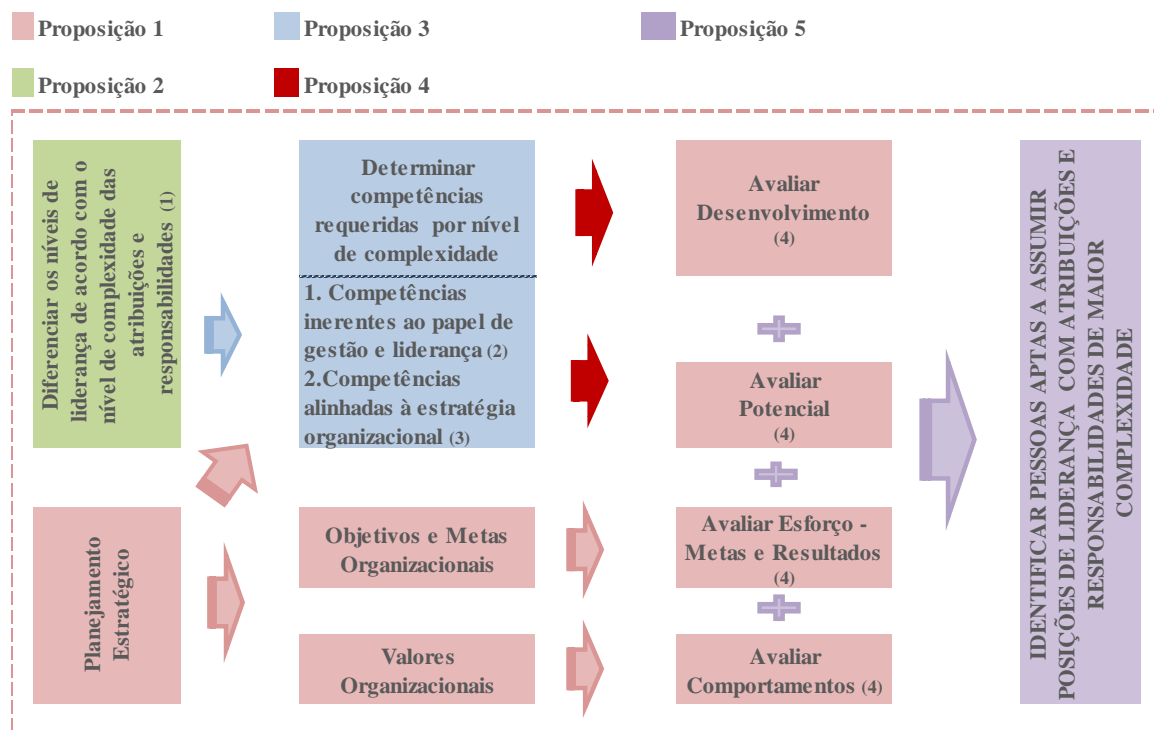
Após a revisão do referencial teórico, elaboraram-se proposições que ajudam a delimitar o problema de pesquisa, conforme descritas na sequência.

1. As organizações com práticas diferenciadas de gestão de pessoas têm um sistema de gestão sucessória que inclui a avaliação sistemática do desempenho e do potencial das pessoas.
2. As organizações diferenciam as posições de acordo com o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades.
3. As organizações determinam os requisitos das posições de acordo com o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades, o papel de gestão e liderança e a orientação estratégica do negócio.
4. As organizações adotam os requisitos das posições como critérios para a avaliação de desempenho na dimensão de desenvolvimento e também para a avaliação de potencial. A primeira baseia-se nos requisitos da posição atualmente ocupada enquanto a segunda leva em conta os requisitos da posição no nível de complexidade seguinte.
5. As organizações utilizam os resultados das avaliações de desempenho nas três dimensões: objetivos e metas, desenvolvimento e comportamento, assim como da avaliação de potencial das pessoas para identificar aquelas aptas a assumir posições de liderança de maior complexidade.

#### a. Definição das variáveis

Com base nessas proposições, elaborou-se o modelo teórico que orientará esta pesquisa e que está esquematizado na Figura 6.

**Figura 6 – Modelo teórico**



Fonte: a autora

Notas:

- (1) Jaques (1990; 2006) e Dutra (2010b)
- (2) Charan, Drotter e Noel (2001), Clement e Ayres (1976), Jacob e Jaques (1987) e Katz (1974);
- (3) Dutra (2010b), Gupta, (1986), Leibman et al (1998), Mabey (1992)
- (4) Dutra (2010b) e Rothwell (2010)

## b. Descrição do problema de pesquisa

O problema desta pesquisa consiste em compreender como as organizações identificam indivíduos aptos a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade.

**c. Objetivos específicos da pesquisa empírica**

Os objetivos específicos ligados à pesquisa empírica são buscar compreender:

- a. Como as organizações diferenciam o nível de complexidade das posições gerenciais
- b. Como as organizações determinam os requisitos das posições gerenciais
- c. Quais as ferramentas que as organizações utilizam para avaliar as pessoas
- d. Quais os critérios adotados nas ferramentas de avaliação
- e. Quem participa/conduz o processo de avaliação
- f. Qual a frequência das avaliações
- g. Se e como essas avaliações se relacionam ao processo sucessório



## **4 METODOLOGIA DE PESQUISA E DE ANÁLISE DE DADOS:**

Neste capítulo serão feitas considerações metodológicas acerca do tipo de estudo, método de pesquisa e procedimentos envolvidos em sua elaboração.

### **a. Escolha do método**

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), as pesquisas podem ter três diferentes enfoques: quantitativo, qualitativo ou a combinação desses dois. No enfoque quantitativo, a questão de pesquisa é trabalhada por meio de hipóteses testadas através da medição das variáveis, frequentemente analisadas com o uso de métodos estatísticos. No enfoque qualitativo, a ênfase está em compreender o fenômeno e o contexto em que ele ocorre, permitindo maior profundidade e flexibilidade na coleta e análise dos dados. Finalmente, no enfoque quali-quantitativo, também conhecido como triangulação, mesclam-se as diferentes facetas do fenômeno de interesse.

A escolha por um ou outro enfoque pode ser influenciada pela maneira como o pesquisador percebe ou compreende a realidade. O enfoque quantitativo está associado à noção de realidade objetiva, que pode ser medida e quantificada independentemente dos indivíduos. O enfoque qualitativo está associado à noção de realidade subjetiva, que é construída pelos indivíduos e que depende, portanto, do contexto em que o fenômeno de interesse se desenvolve e do ponto de vista dos atores sociais envolvidos (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Segundo Edmondson e McManus (2007), outro fator que pode influenciar o enfoque adotado na pesquisa é o nível de desenvolvimento do conhecimento sobre o tema de interesse. Esses autores observam que, em geral, quanto menos se sabe sobre um determinado assunto, mais aberta é a questão de pesquisa, o que requer coleta de informações no campo que ajudem o pesquisador a

compreender o fenômeno em profundidade e, nesse caso, o enfoque qualitativo mostra-se mais apropriado.

Por outro lado, Edmondson e McManus (2007) observam que, quando o tópico de interesse já foi bem estudado, pode-se usar a literatura existente para identificar as variáveis dependentes, independentes e de controle; explicar os mecanismos gerais por trás do fenômeno e realizar estudos para refinar o conhecimento. Nessa situação, as pesquisas tendem a concentrar-se na elaboração, esclarecimento, ou desafio de aspectos específicos de teorias existentes e a apoiar-se no enfoque quantitativo.

Nesta pesquisa optou-se pelo enfoque qualitativo, pois o interesse está em aprofundar a compreensão sobre um tema que, embora venha sendo intensamente estudado, ainda não conta com teorias robustas (GIAMBATISTA; ROWE; RIAZ, 2005; KESNER; SEBORA, 1994).

Quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em quatro diferentes tipos, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006): exploratórias, descritivas, correlacionais e explicativas.

As exploratórias visam proporcionar uma visão mais geral acerca do fenômeno de interesse e são mais apropriadas para examinar um tema ainda pouco estudado e que, portanto, apresenta muitas dúvidas. As descritivas visam especificar características, propriedades ou perfis de pessoas, grupos, comunidades ou fenômeno a partir da coleta de dados numéricos (no caso dos estudos quantitativos) ou de informações (no caso dos qualitativos) sobre diversos aspectos do fenômeno pesquisado. As correlacionais tem como objetivo avaliar a relação entre duas ou mais variáveis ou conceitos e finalmente, as explicativas, identificar os fatores que determinam a ocorrência de certos fenômenos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Considerando-se essa tipologia, a presente pesquisa é do tipo descritivo, já que seu objetivo é ir além da simples visão geral do fenômeno, é também descrevê-lo em detalhes, levando em conta o contexto. Não se pretende aqui realizar análises de correlação ou de causa e efeito.

Edmondson e Mcmanus (2007) defendem que a questão de pesquisa serve para orientar a escolha quanto ao método de pesquisa, à natureza dos dados a serem coletados (quantitativo, qualitativo, ou ambos), à fonte e aos procedimentos para coleta de dados, assim como ao tipo de análise que será realizado.

Para Yin (2009), o tipo de questão de pesquisa, o grau de controle requerido para os eventos comportamentais e o enfoque temporal são elementos que devem ser considerados para se determinar o melhor dentre vários métodos de pesquisa existentes, conforme detalhado no **Quadro 7**.

**Quadro 7 – Tipos de pesquisa e fatores a serem considerados**

<b>Método</b>	<b>Tipo de questão</b>	<b>Requer controle de eventos comportamentais?</b>	<b>Enfoque temporal</b>
<b>Experimento</b>	Como, por que	Sim	Contemporâneo
<b>Levantamento</b>	Quem, o que, onde, como, quantos, quanto	Não	Contemporâneo
<b>Análise de arquivos</b>	Quem, o que, onde, como, quantos, quanto	Não	Contemporâneo /Passado
<b>História</b>	Como, por que	Não	Passado
<b>Estudo de Caso</b>	Como, por que	Não	Contemporâneo

Fonte: YIN, 2009

Para pesquisas que trazem questões do tipo “quem”, “o que”, “onde”, “como”, “quantos” e “quanto”, os métodos mais indicados são o levantamento e a análise de arquivo porque, segundo Yin (2009) são geralmente estudos do tipo descritivo que não requerem controle de eventos comportamentais.

Para as que têm questões do tipo “como” e “por que”, o autor argumenta que os métodos mais recomendados são o experimento, a história e o estudo de caso, porque o interesse está em descrever e/ou explicar o desenrolar do fenômeno, as ligações entre um elemento e outro, a compreensão do contexto. A escolha final dentre esses três métodos deve levar em conta a

necessidade de controle de eventos comportamentais e o foco de interesse do ponto de vista temporal, se no presente ou no passado.

O método do estudo de caso é o mais indicado quando o estudo envolve questões do tipo “como” e/ou “por que”, não requer controle de eventos comportamentais e está focado em eventos contemporâneos (YIN, 2009).

Nesta pesquisa, busca-se compreender o processo segundo o qual as organizações identificam pessoas aptas a assumir responsabilidades mais complexas, levando-se em conta o contexto interno e também externo. A pesquisa atende às condições colocadas por Yin (2009) para o uso do estudo de caso, daí a sua escolha.

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia para entender a dinâmica presente em um determinado cenário, a partir de evidências qualitativas ou quantitativas coletadas em arquivos, por entrevistas, questionários ou observações.

Yin define o estudo de caso como

[...] uma forma de pesquisa empírica que investiga um fenômeno em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos ou evidentes. [...] O estudo de caso lida com situação tecnicamente distintiva na qual haverá muito mais variáveis de interesse que pontos de dados, e como resultado, depende de múltiplas fontes de evidência que precisam convergir de modo triangular e beneficia-se de proposições teóricas anteriores para orientar a coleta e análise de dados (2009, p. 18).

## **b. Escolha do caso**

Segundo Yin (2009), o estudo de caso pode envolver um ou múltiplos casos. A primeira opção é justificável quando a teoria permite especificar um conjunto claro de proposições bem como as circunstâncias nas quais tais proposições são verdadeiras e um único caso preenche todas as

condições para se testar a teoria e confirmá-la, desafiá-la ou aprimorá-la; o caso é único ou extremo como em situações raras de psicologia clínica; o caso é considerado típico ou representativo e o objetivo do estudo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação comum; o caso é revelatório, ou seja, permite ao pesquisador observar e analisar um fenômeno inacessível até então, ou se trata de estudo longitudinal cujo interesse está em acompanhar como certas condições especificadas pela teoria mudam ao longo do tempo.

Para Yin (2009), o estudo de múltiplos casos consiste em replicar o design de pesquisa para dois ou mais casos, visando buscar evidências mais contundentes. O autor recomenda que a seleção dos casos leve em conta sua capacidade de produzir resultados similares ou contrastantes por razões previamente conhecidas.

Eisenhardt (1989) recomenda que a seleção do caso ou casos seja feita a partir de uma população, similar ao que é feito em estudos nos quais se testam hipóteses, porque esse procedimento ajuda a definir os limites de generalização dos achados da pesquisa. Por outro lado, diferentemente dos estudos envolvendo teste de hipóteses em que uma amostra é escolhida aleatoriamente, no estudo de caso, a seleção deve considerar critérios que permitam observar o fenômeno de interesse.

Para este estudo, a definição da população foi feita a partir das 150 empresas integrantes da edição de 2011 do guia Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT) da Revista Você SA. Esse guia é resultado de uma pesquisa conduzida anualmente pela revista em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisa (FIA) e, em 2011, contou com 505 empresas inscritas.

Para determinar a classificação, a pesquisa calcula o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) para cada empresa participante. Esse índice leva em conta a visão dos empregados sobre a empresa, obtida com uma amostra de empregados da empresa através de um levantamento nos moldes de diagnóstico de clima organizacional. Também considera a qualidade na gestão de pessoas, avaliada através de questionário e de dados qualitativos fornecidos pela empresa, além de visita de jornalistas às empresas pré-classificadas (PESQUISA MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR, 2011).

A escolha desse conjunto inicial de empresas foi influenciada por dois fatores. O primeiro foi o pressuposto de que a estruturação do processo sucessório é algo relativamente recente no Brasil e, por conseguinte, apenas as empresas com as melhores práticas de gestão de pessoas poderiam apresentar algum nível de estruturação de seus processos sucessórios. O segundo, o fato de que, nesta edição do guia, a pesquisa levantou, excepcionalmente, dados quanti e qualitativos sobre o processo sucessório das empresas, os quais ajudaram a definir a população de empresas que permitissem explorar as proposições feitas no presente estudo.

De acordo com o questionário respondido pelas 150 MEPT, pouco mais de três quartos das integrantes do guia de 2011 afirmaram dispor de um sistema estruturado de gestão sucessória. Desse conjunto, selecionou-se uma população com 35 empresas, que atenderam a dois critérios: capital majoritariamente nacional, porque o interesse deste estudo está em compreender o fenômeno em empresas brasileiras, e número total de funcionários superior a mil, porque o pressuposto é que empresas com número de funcionários inferior a esse limite apresentam uma quantidade de níveis de complexidade muito restrita para os objetivos deste estudo.

Definida a população de empresas, procedeu-se à escolha das empresas que permitissem explorar as cinco proposições desta pesquisa, que são:

1. As organizações com práticas diferenciadas de gestão de pessoas têm um sistema de gestão sucessória que inclui a avaliação sistemática do desempenho e do potencial das pessoas.
2. As organizações diferenciam as posições de acordo com o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades.
3. As organizações determinam os requisitos das posições de acordo com o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades, o papel de gestão e liderança e a orientação estratégica do negócio.
4. As organizações adotam os requisitos das posições como critérios para a avaliação de desempenho na dimensão de desenvolvimento e também para a avaliação de potencial. A primeira baseia-se nos requisitos da posição atualmente ocupada enquanto a segunda leva em conta os requisitos da posição no nível de complexidade seguinte.

5. As organizações utilizam os resultados das avaliações de desempenho nas três dimensões: objetivos e metas, desenvolvimento e comportamento, assim como da avaliação de potencial das pessoas para identificar aquelas aptas a assumir posições de liderança de maior complexidade.

A escolha foi feita com base nos dados qualitativos que as empresas submeteram à pesquisa da MEPT através do documento denominado Caderno de Evidências. Esse documento é um relatório que descreve as políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa quanto a: estratégia e gestão; liderança; remuneração; carreira; saúde; desenvolvimento e cidadania empresarial, Excepcionalmente na Edição de 2011 da pesquisa, além desses sete temas usualmente abordados, foi incluído um tópico especial sobre processo sucessório. Maiores detalhes sobre o tipo de conteúdo do Caderno de Evidências estão disponíveis no Apêndice II.

Dessa maneira, através da análise dos dados do caderno de evidência das 35 empresas, foram identificadas apenas quatro empresas cujos processos sucessórios permitiriam explorar as proposições desta pesquisa.

Inicialmente, optou-se por realizar o estudo de múltiplos casos, com o objetivo de obter evidências mais fortes através da réplica da pesquisa para os quatro casos escolhidos (YIN, 2009). As quatro empresas foram convidadas a participar da pesquisa através de convite enviado por correio eletrônico para os principais executivos de recursos humanos de cada empresa.

Na semana seguinte ao envio dos convites por correio eletrônico, a pesquisadora entrou em contato com os executivos convidados por telefone para reforçar o convite. Apenas uma das empresas convidadas confirmou interesse em participar da pesquisa. Das outras três, uma declinou o convite e as outras duas não retornaram uma resposta. Por esse motivo, o estudo limitou-se a um único caso.

### c. Definição das unidades de análise

Yin (2009) chama a atenção para a importância de distinguir caso de unidade de análise: caso é o elemento macro, o “o quê” ou “quem” se quer estudar enquanto unidade de análise se refere às partes ou elementos do caso que se deve analisar.

Quando o caso e a unidade de análise são a mesma coisa, Yin (2009) diz que se trata de um estudo holístico. É o caso de estudos sobre pacientes clínicos ou sobre certos tipos de líderes, nos quais a pessoa é o caso e também a unidade de análise sendo estudada.

Por outro lado, se houver várias partes ou elementos que precisam ser analisados dentro do caso, então se trata de caso com múltiplas unidades de análise, como é o caso do estudo de um programa governamental que envolve vários projetos e que terá múltiplas unidades de análise, em que cada projeto se torna uma unidade de análise (YIN, 2009).

Para Yin (2009), a definição das unidades de análise é um dos elementos críticos para o sucesso do desenho do projeto de pesquisa através do estudo de caso porque ajuda a delimitar o caso em relação ao contexto. Nesta pesquisa, as unidades de análise identificadas estão sintetizadas no **Quadro 8**.

#### **Quadro 8 – Unidades de Análise**



<b>Unidade de análise</b>	<b>O que será analisado</b>
1. níveis de liderança	quantos são e quais os critérios utilizados para diferenciá-los
2. requisitos das posições de liderança	quais são, como são determinados
3. avaliação de desempenho	o(s) foco(s) da avaliação; os critérios que servem de base para a avaliação; a periodicidade com que ocorre; os participantes; as etapas do processo
4. avaliação de potencial	quais os critérios, como é conduzido.
5. processo de identificação de pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade	ferramentas e informações utilizadas, participantes, periodicidade, critérios e procedimentos.

#### **d. Estratégia e fonte de coleta de dados**

Yin (2009) cita seis fontes distintas de dados: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e, para cada uma, identifica as vantagens e desvantagens, conforme sintetizado no **Quadro 9**.

Nota-se que nenhuma pode ser considerada superior em relação às demais. Ao contrário, percebe-se que elas são complementares, reforçando a importância da triangulação de dados sugerida por vários autores (EISENHARDT, 1989; GIL, 1999; MILES; HUBERMAN, 1994; STAKE, 1998; YIN, 2009).

#### **Quadro 9 – Tipos de fonte de dados**

Fonte de dados	Tipos ou exemplos	Vantagens	Desvantagens
<b>Documentos</b>	Cartas, memorandos, minutas de reuniões, documentos administrativos, estudos, clippings de jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estáveis: podem ser revistos varias vezes</li> <li>- Comedidos: não foram criados por causa do estudo de caso</li> <li>- Exatos: contém nomes exatos, referências e detalhes sobre um eventos</li> <li>- Ampla cobertura: período de tempo, quantidade de eventos e de ambientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuperação: pode ser difícil de encontrar</li> <li>- Seletividade tendenciosa, se o conjunto estiver incompleto</li> <li>- Relato tendencioso: reflete preconceito do autor</li> <li>- Acesso que pode ser deliberadamente negado</li> </ul>
<b>Registros de arquivos</b>	Registros públicos, ou da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesmas acima</li> <li>- Precisos e frequentemente quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesmas acima</li> <li>- Acessibilidade devido a questões de privacidade</li> </ul>
<b>Entrevistas</b>	Entrevista em profundidade; semi-estruturada ou estruturada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcionadas: foca diretamente nos tópicos do estudo de caso</li> <li>- Perceptiva: fornece inferências causais e explicações percebidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viés devido a questões mal articuladas</li> <li>- Viés nas respostas</li> <li>- Imprecisões devido à falhas na memória do entrevistado</li> <li>- Reflexividade: o entrevistado responde o que o entrevistador quer ouvir</li> </ul>
<b>Observação direta</b>	Formal ou casual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realidade: acompanha o evento em tempo real</li> <li>- Contextual: cobre o contexto do caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consome muito tempo</li> <li>- Seletividade: cobertura ampla somente com um time de observadores</li> <li>- Reflexividade: eventos podem ser alterados porque estão sendo observados</li> <li>- Custo elevado</li> </ul>
<b>Observação participativa</b>	Assumir diferentes papéis no ambiente estudado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesmas da Observação direta</li> <li>- Oferece <i>insight</i> de comportamentos e motivos interpessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesmas da observação direta</li> <li>- Viés devido à manipulação dos eventos pelo observador</li> </ul>
<b>Artefatos físicos</b>	Obras de arte, instrumentos, equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferece <i>insight</i> dos aspectos culturais</li> <li>- Oferece <i>insight</i> das operações técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seletividade</li> <li>- Disponibilidade</li> </ul>

Fonte: adaptado pela autora a partir de Yin (2009)

Segundo Miles e Huberman (1994), a possibilidade de utilizar múltiplas fontes de dados é uma das principais vantagens do estudo de caso, pois permite que o pesquisador trate de uma maior gama de questões e que desenvolva uma linha de investigação convergente, tornando os achados ou conclusões da pesquisa mais confiáveis.

Nessa mesma linha de argumentação, Eisenhardt (1989) afirma que a triangulação de dados permite fortalecer constructos e hipóteses e melhorar a confiança das descobertas enquanto para Stake (1998), a redundância de dados serve para confirmar observações e interpretações, além de clarificar significados por identificar várias maneiras de ver um problema.

Nesta pesquisa, foram utilizados os dados secundários do Questionário da Empresa e do Caderno de Evidências que a organização objeto deste estudo submeteu à edição de 2011 da pesquisa MEPT da Revista Você SA.

O Questionário da Empresa contempla questões de múltipla escolha relativas à qualidade das políticas e práticas de gestão de pessoas quanto a estratégia e gestão; liderança; remuneração; carreira; saúde; desenvolvimento e cidadania empresarial. Excepcionalmente na edição de 2011 da pesquisa, foram incluídas questões sobre processo sucessório. O Caderno de Evidências descreve, para cada um dos temas cobertos pelo questionário, as evidências das práticas de gestão, conforme detalhado no Apêndice II.

Outros documentos utilizados como fonte de dados foram o relatório anual, documentos públicos como artigos de jornais e revistas de negócios, além do site da empresa.

Segundo Cooper e Shindler (2003), esse tipo de dados permite aumentar o entendimento do problema e obter informações anteriores sobre o tópico. De fato, os documentos mencionados forneceram muitos dados necessários para compreender as cinco unidades de análise descritas anteriormente, além de indicar questões que precisariam ser mais bem estudadas através de entrevista.

Recorreu-se a uma entrevista semiestruturada junto a um profissional da área de gestão de pessoas indicado pela executiva de recursos humanos da empresa. Nesse tipo de entrevista, o entrevistador conduz a conversa com o entrevistado segundo um conjunto de questões elaborado conforme o protocolo de pesquisa, o que permite otimizar o tempo da entrevista sem comprometer a flexibilidade da investigação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; YIN, 2009).

Outros dois tipos de entrevista são a entrevista estruturada ou focada, que consiste num conjunto de questões específicas seguidas em sua íntegra, nos moldes de uma *survey*, o que produz dados quantitativos e a entrevista aberta ou em profundidade, que oferece alto grau de liberdade tanto

para o entrevistado quanto para o entrevistador, mas demanda maior investimento de tempo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; YIN, 2009).

Segundo Aaker e Day (1995), a entrevista semiestruturada é indicada quando o tema é complexo e o público alvo da entrevista, específico, características presentes neste estudo. Além disso, a primeira etapa de investigação documental descrita anteriormente proveu muitas informações que possibilitaram uma condução mais diretiva da entrevista.

A entrevista foi realizada em duas etapas com duração total de aproximadamente três horas, sendo a primeira, presencial e a segunda, por contato telefônico. As questões da entrevista buscaram levantar informações de contexto e informações relacionadas às cinco unidades de análise descritas anteriormente. O roteiro de entrevista pode ser encontrado no Apêndice I.

Finalmente, foi solicitado acesso a documentos internos da empresa como políticas e procedimentos envolvendo as práticas de gestão de pessoas relevantes para o estudo do caso, mas o acesso não foi autorizado.

O Quadro 10 sintetiza as unidades de análise e as respectivas fontes de dados utilizadas nesta pesquisa:

### Quadro 10 – Fonte de Dados

Unidade de análise	O que será analisado	Fonte de Dados
1. níveis de liderança	quantos são e quais os critérios utilizados para diferenciá-los	Entrevista semi-estruturada Caderno de Evidências da MEPT - Item sobre Carreira
2. requisitos das posições de liderança	quais são, como são determinados	Entrevista semi-estruturada Caderno de Evidências da MEPT - Itens sobre Estratégia e Gestão; Liderança; Carreira e Desenvolvimento Relatório Anual 2011; 2010
3. avaliação de desempenho	o(s) foco(s) da avaliação; os critérios que servem de base para a avaliação; a periodicidade com que ocorre; os participantes; as etapas do processo	Entrevista semi-estruturada Caderno de Evidências da MEPT - Itens sobre Remuneração; Carreira e Desenvolvimento
4. avaliação de potencial	quais os critérios, como é conduzido.	Entrevista semi-estruturada Caderno de Evidências da MEPT - Itens sobre Liderança; Remuneração; Carreira e Desenvolvimento
5. processo de identificação de pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade	ferramentas e informações utilizadas, participantes, periodicidade, critérios e procedimentos.	Entrevista semi-estruturada Caderno de Evidências da MEPT - Itens sobre Estratégia e Gestão; Liderança; Remuneração; Carreira e Desenvolvimento Relatório Anual 2011; 2010 Artigos de Revistas de Negócios

#### e. Estratégia de análise dos dados

Eisenhardt (1989, p.539) observa que a análise de dados é o “coração da elaboração de teoria a partir de estudo de casos”, mas também reconhece que é a etapa mais difícil do processo. Para Yin (2009), trata-se de um dos aspectos mais desafiadores desse tipo de estudo, primeiramente pelo grande volume de dados e, em segundo lugar, porque praticamente inexistem fórmulas prontas ou receitas fáceis para conduzir as análises, como ocorre com as análises estatísticas.

Yin (2009) recomenda que o pesquisador defina uma estratégia geral para analisar os dados coletados antes de iniciar a pesquisa, na etapa de planejamento da mesma, porque esse procedimento ajudará a orientar a própria coleta de dados. Segundo o autor, quando a pesquisa conta com um conjunto claro de proposições, a estratégia recomendada é guiar-se pelas proposições, que devem ter direcionado a coleta de dados.

Considerando-se que esta pesquisa conta com proposições que foram elaboradas a partir do referencial teórico e deixam claras as variáveis que serão investigadas através do estudo de caso, esta foi a estratégia de análise adotada.

Miles e Huberman (1994) sugerem que a análise de dados qualitativos consiste em três atividades que se influenciam mutuamente e que são: redução de dados, apresentação de dados e conclusão/verificação.

A redução de dados consiste em selecionar, simplificar, abstrair e transformar dados, até que seja possível chegar a conclusões a partir deles. A apresentação de dados é a organização e compressão das informações na forma de gráficos, matrizes, tabelas ou redes que evidenciam as relações encontradas. Finalmente, a conclusão é uma atividade que ocorre ao longo das duas atividades anteriores durante as quais o pesquisador busca identificar padrões, regularidades, explicações, relações ou proposições e ao final, quando tem a oportunidade de verificar se aquilo que foi descobrindo durante o processo de análise faz sentido ou não.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados, primeiramente com uma breve descrição dos negócios, das competências organizacionais, da estrutura organizacional e do processo de planejamento sucessório da empresa estudada, que servirão como informações de contexto, seguidos dos dados levantados sobre cada uma das cinco unidades de análise discriminadas na seção anterior que trata de metodologia.

Ressalta-se que alguns dados de contexto foram omitidos propositalmente para dificultar/impedir a identificação da empresa estudada, cujo nome foi substituído por Organização.

### a. Descrição da organização estudada

#### i. Negócios

A Organização foi fundada no início da década de 1960 para prestar serviços profissionais e de soluções integradas de infraestrutura para os segmentos de óleo e gás, indústrias de processo e manufatura, mineração e metalurgia, energia elétrica, química e petroquímica, tanto no Brasil quanto no exterior.

Na década de 1990, aproveitando-se do advento da internet e da privatização do setor de telecomunicações, entrou no mercado de tecnologia da informação e comunicação (TIC) através de parcerias e *joint ventures* com empresas locais e internacionais. Desde então, oferece serviços de integração de sistemas, de desenvolvimento de software e hardware para o mercado de telecomunicações e de soluções de software voltadas à integração e eficiência de sistemas para o mercado corporativo.

De acordo com seu relatório anual de 2011 e com publicações de negócios, a Organização mantém posição de destaque nesses dois segmentos, de soluções de infraestrutura e de TIC,

registrando faturamento anual de aproximadamente um bilhão de reais e contando com pouco mais de mil e seiscentos empregados.

## **ii. Competências organizacionais críticas**

A Organização destaca que seu bom posicionamento competitivo foi conquistado graças a quatro competências que a distinguem dos concorrentes, que são: gestão de projetos, engenharia, gestão de fornecimento e construção e montagem.

Essas quatro competências são definidas conforme segue: a competência em gerenciamento de projetos consiste em executar o empreendimento do cliente dentro de escopo, prazo, custo e qualidade esperados através de uma adequada gestão de recursos, riscos, partes envolvidas, comunicação, segurança, meio ambiente e saúde, tendo como referência os fundamentos do PMI (*Project Management Institute*) e, mais especificamente, o conjunto de conhecimentos estabelecido no guia PMBoK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*).

A competência em engenharia refere-se à capacidade de desenvolver e analisar o projeto básico e propor alternativas técnicas e soluções mais econômicas e competitivas, visando obter um projeto otimizado e com o mínimo de imprevistos e refazimentos em sua execução; levando em conta os requisitos do cliente e as características específicas do empreendimento; dando especial atenção aos aspectos relacionados à construção e montagem, ao desempenho operacional, à qualidade, à confiabilidade, à segurança e ao impacto socioambiental e utilizando, de forma integrada, ferramentas de automação de projetos reconhecidas internacionalmente.

A competência em gestão de fornecimentos está relacionada à capacidade de desenvolver parcerias e articular uma ampla rede de fornecedores nacionais e internacionais para cobrir com qualidade, rapidez e competitividade as demandas criadas pelos projetos, desde a prospecção de potenciais fornecedores até a disponibilização do bem, material ou serviço, em seu destino final.

Finalmente, a competência em construção e montagem envolve a capacidade de gerenciamento, planejamento e supervisão dos serviços de construção civil e de montagem eletromecânica de



forma a minimizar riscos e acidentes e a maximizar a eficácia operacional do empreendimento do cliente.

A Organização criou uma entidade virtual composta por profissionais das áreas de negócios e de suporte com conhecimentos e atuações relevantes nessas quatro competências com o objetivo de disseminá-las e desenvolvê-las.

Essa entidade virtual trabalha em sintonia fina com todas as áreas da empresa, mas principalmente com a área de gestão de pessoas, determinando as competências técnicas críticas requeridas por cargo e função; indicando as necessidades e apoiando no detalhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento; influenciando na montagem dos times de projeto; realizando o processo de gestão e avaliação de competências e participando do processo de avaliação de desempenho, dentre outros. Outras responsabilidades da entidade virtual incluem pesquisa, identificação e incorporação das melhores práticas e desenvolvimento de profissionais, processos, procedimentos, ferramentas e parcerias.

### **iii. Estrutura organizacional**

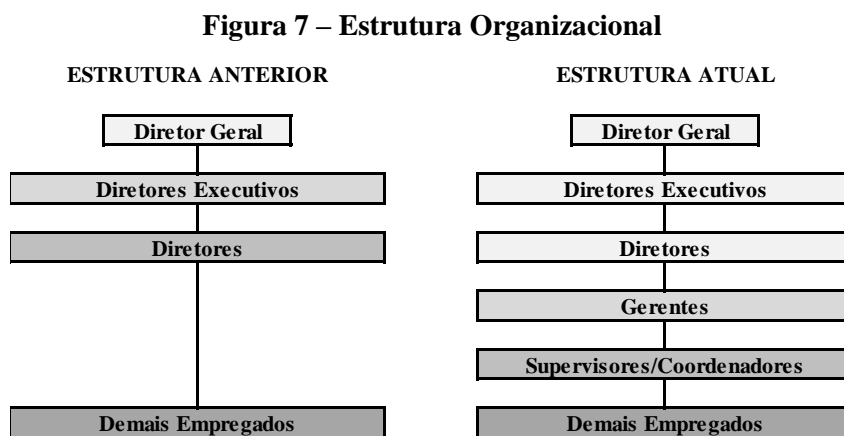
A estrutura organizacional funcionou por muitos anos com apenas quatro níveis hierárquicos - diretor geral, diretores executivos, diretores e demais empregados - porque esse tipo de estrutura, além de adequado ao seu porte, estava alinhado a seu estilo de gestão menos burocrático.

Entretanto, desde meados da década de 2000, três fatores contribuíram para tornar a manutenção dessa estrutura inviável. Em primeiro lugar, o número de empregados triplicou entre 2004 e 2010, tanto pelo crescimento orgânico quanto pelas aquisições e *joint ventures* realizadas durante o período.

Adicionalmente, as pesquisas de clima organizacional começaram a apontar certa insatisfação dos empregados quanto ao reconhecimento de seu desenvolvimento profissional, apesar da política salarial alinhada ao mercado e das ações de desenvolvimento, porque eles permaneciam no mesmo cargo por muito tempo.

Finalmente, constatou-se que a empresa carecia de pessoas preparadas para assumir posições de liderança porque havia um degrau amplo entre o nível de desenvolvimento requerido para as posições de liderança e o nível que os empregados sêniores conseguiam atingir. Em outras palavras, recorrendo ao conceito de nível de complexidade (JACOBS; JAQUES, 1987; JAQUES; CASON, 1994), pode-se dizer que o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades das posições sêniores imediatamente anteriores às posições de liderança estava distante do observado nas posições de liderança, dificultando o desenvolvimento das pessoas.

Para enfrentar essas pressões, dois níveis hierárquicos adicionais, de gerente e de supervisor/coordenador, foram criados, resultando na estrutura organizacional atual conforme ilustrada na **Figura 7**.



Atualmente a Organização conta com cerca de 70 diretores, 150 gerentes e 150 coordenadores/supervisores.

Esse ajuste na estrutura organizacional foi acompanhado de avanços no processo de planejamento sucessório, conforme discutido a seguir.

**iv. Processo de planejamento sucessório**

O planejamento sucessório acontece como parte do processo de planejamento estratégico anual e envolve a identificação de *back ups* para as posições executivas sêniores, atualmente ocupadas por profissionais que desenvolveram praticamente toda sua carreira na empresa.

A partir de meados da década de 2000, como parte do plano de crescimento dos negócios e da estratégia de gestão sucessória, a Organização passou a enfatizar a identificação e o desenvolvimento de indivíduos de alto potencial para garantir um pool de talentos preparados para ocupar posições de liderança nos diversos níveis organizacionais.

A Organização apoia-se em duas práticas para identificar indivíduos com potencial para assumir posições de liderança: a mentoraç o e a avaliação de desempenho. Além disso, a Organização definiu um perfil de liderança através de um conjunto de critérios conforme **Quadro 11**.

### Quadro 11 – Perfil de liderança

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
<b>Compreensão Sistêmica</b>	Capacidade de entender as relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
<b>Compreensão Social e Ambiental</b>	Capacidade de incorporar no trabalho, de forma proativa, a preocupação com aspectos de responsabilidade socioambiental, priorizando soluções que contribuam para a sustentabilidade.
<b>Inovação e Empreendedorismo</b>	Capacidade de apresentar boas ideias e de possuir energia para defendê-las e colocá-las em prática.
<b>Integração à cultura</b>	Capacidade de viver intensamente o "senso de pertencer", praticando e disseminando os valores e as crenças da Promon, participando ativamente das atividades sociais e profissionais oferecidas, compartilhando conhecimento, informações, conquistas e desafios e estar comprometido com a busca permanente da excelência em todas as atividades e realizações. Capacidade de integrar os profissionais mais jovens à cultura organizacional.
<b>Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Time</b>	Capacidade de estabelecer relações baseadas na confiança, respeito, cooperação e transparência com todos de seu time de trabalho. Habilidade para participar de processos coletivos de desenvolvimento ou de tomada de decisão, sustentando o espírito aberto, sabendo ouvir posições contrárias, interagindo construtivamente, sendo cooperativo, contribuindo para a criação de um ambiente positivo e participativo, apoiando as decisões tomadas e trabalhando para sua execução.
<b>Comunicação</b>	Capacidade e disposição para expressar com transparência, clareza e objetividade as idéias e pensamentos e para ouvir, com atenção, sem julgar a priori, as ideias e pensamentos e outras pessoas.
<b>Liderança</b>	Capacidade de uma pessoa exercer influência sobre outras, negociar, enfrentar resistências, superar obstáculos e assumir riscos. Habilidades de análise, compreensão sistêmica do ambiente, capacidade de ensinar, de aprender e de se comunicar, de trabalhar em time, de motivar e inspirar pessoas, e de ser e ser percebido como perfeitamente alinhado com os valores e a cultura da organização.
<b>Adaptabilidade e Flexibilidade</b>	Capacidade de compreender situações novas e de se adaptar com facilidade. Ter disposição de utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas e adaptar-se rapidamente às necessidades e mudanças na rotina de trabalho. Manter o desempenho e o equilíbrio emocional, mesmo diante de situações adversas.
<b>Conhecimento e Aprendizado</b>	Capacidade de se manter atualizado, de adquirir novos conhecimentos e aplicá-los no autodesenvolvimento e para a melhoria do trabalho. Capacidade e disposição de compartilhar conhecimento e informações, sabendo aproveitar as oportunidades oferecidas pelo dia-a-dia do trabalho, e estimular o desenvolvimento permanente dos demais profissionais.
<b>Solução de Problemas</b>	Capacidade de identificar problemas, desenvolver e implementar soluções respeitando as metas de prazo, custo e qualidade.

Fonte: caderno de evidências da MEPT 2011

Esses critérios orientam mentores e gestores a identificar indivíduos com potencial para se tornar os futuros líderes organizacionais, além de ajudar os empregados a se autoavaliarem para verificar se têm o perfil requerido para seguir uma carreira gerencial na empresa.

Os indivíduos identificados como potenciais líderes e que demonstrem interesse em seguir carreira gerencial são encaminhados para *assessment*. Este toma por base as competências que compõem o perfil de liderança.

Além de servir para validar e aprofundar a avaliação inicial feita pelo mentor, os resultados do *assessment* servem para que o indivíduo aprofunde seu autoconhecimento, explore melhor seus pontos fortes e priorize o desenvolvimento das competências identificadas como passíveis de melhoria.

Os potenciais líderes contam ainda com um programa de desenvolvimento técnico e comportamental que ocorre em sala de aula, além de participação em projetos de maior complexidade e visibilidade. O objetivo é preparar o indivíduo para assumir papéis de gestão.

A Organização também dispõe de um programa voltado para o desenvolvimento de indivíduos que já estão em papéis de gestão e que demonstram potencial para assumir atribuições e responsabilidades mais complexas. Nesse programa, trabalham-se conceitos, ferramentas e práticas para desenvolver novas percepções nos gestores, através de seis módulos que abordam temas como cultura e visão organizacional, influência sem autoridade, intraempreendedorismo, gestão de pessoas e liderança, dentre outros.

Nos programas de desenvolvimento, as competências técnicas são relativamente mais enfatizadas para os profissionais em início de carreira enquanto as competências comportamentais tornam-se progressivamente mais relevantes nas posições mais sêniores.

A estratégia da Organização é desenvolver um fluxo contínuo de líderes que garanta um pool de talentos para suportar o crescimento dos negócios e a sucessão dos líderes seniores.

## **b. Apresentação dos resultados da entrevista e da análise documental**

### i. Níveis de complexidade

A Organização utiliza o conceito de nível profissional (NP), definido como o nível de senioridade do indivíduo, o qual evolui com seu aprendizado, maturidade e experiência profissional. A escala de NP varia de 1 até 12, sendo NP 1 aplicável ao nível profissional mais júnior e NP 12, ao mais sênior.

A Organização dispõe de um descritivo detalhado para todos os NPs, visando tornar a determinação do NP dos empregados o mais objetivo possível. A pesquisadora não teve acesso aos descritivos, mas foi informada que os critérios utilizados para diferenciar os NPs incluem tempo de experiência profissional, conhecimento das políticas e procedimentos da organização, supervisão requerida, nível de estruturação das atividades desenvolvidas, capacidade de tomada de decisão, capacidade de desenvolver outras pessoas, capacidade de representar a organização perante *stakeholders* externos, dentre outros.

A relação entre o nível de exigência em cada critério e os NPs dá-se conforme ilustrado na **Figura 8**. Para a Organização, tempo de experiência maior, especialmente se desenvolvido na empresa; domínio das políticas e procedimentos organizacionais; baixo nível de supervisão requerido; baixo nível de estruturação das atividades desempenhadas; ampla capacidade de tomada de decisão, de desenvolvimento de pessoas e de representar a organização perante terceiros distinguem os profissionais mais maduros, portanto com NPs mais altos.

**Figura 8 – Níveis profissionais**

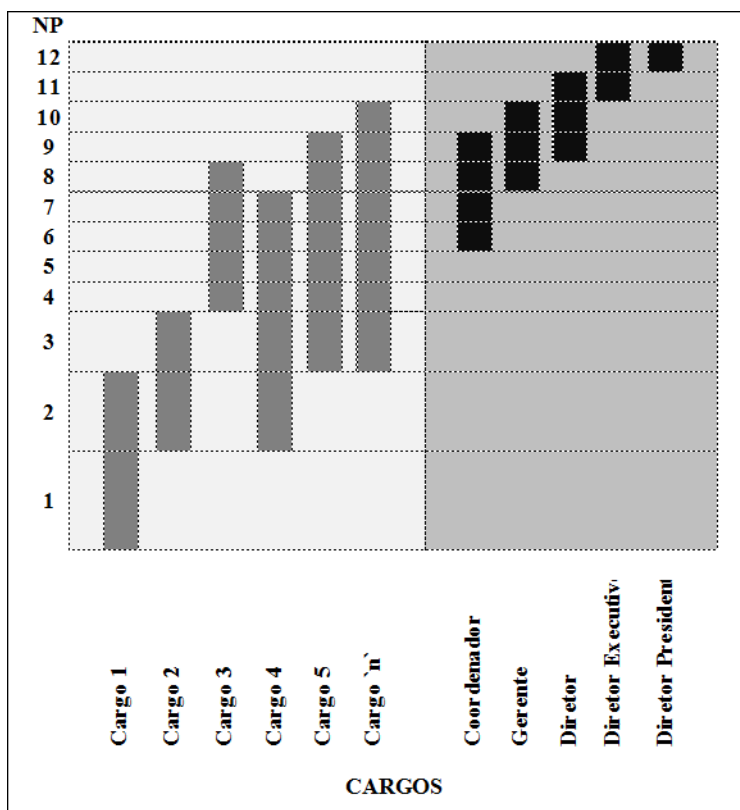
	Tempo de experiência profissional	Políticas e Procedimentos Organizacionais	Supervisão requerida	Nível de estruturação das atividades	Tomada de decisão	Desenvolvimento de pessoas	Capacidade de representar a organização
Alto	Extenso	Conhece profundamente e determina	Baixo	Baixo	Capacidade ampla	Capacidade ampla	Capacidade ampla
Baixo	Limitado	Conhece e aplica	Alto	Alto	Capacidade limitada	Capacidade limitada	Capacidade limitada

Fonte: preparado pela autora com base nos dados da entrevista

A Organização também utiliza o conceito de cargo, que define o papel ou função desempenhada pela pessoa num determinado momento de sua carreira profissional. Os cargos de liderança são coordenador/supervisor, gerente, diretor, diretor executivo e diretor geral, com NPs que variam de NP 6 a NP 12, conforme ilustrado na **Figura 9**.

O cargo também serve para determinar o conjunto de atribuições e responsabilidades que o indivíduo que o ocupa desempenha. A pesquisadora não teve acesso às descrições dos cargos, mas foi informada que o escopo e complexidade das atribuições e responsabilidades crescem para os cargos em níveis hierárquicos mais sêniores.

**Figura 9 – Matriz de NPs e Cargos**



Fonte: adaptado do caderno de evidências da MEPT 2011

Foi esclarecido que o nível de complexidade das posições de liderança é diferenciado pelos conceitos de NP e de cargo de tal sorte que, para diferentes posições dentro de um mesmo cargo, o nível de complexidade é mais alto para a posição com maior NP enquanto que, para posições com cargos diferentes e NPs iguais, o nível de complexidade será mais alto para o cargo que estiver numa posição mais sênior na hierarquia organizacional.

Exemplificando, uma posição gerencial NP 9 envolve um nível de complexidade superior a uma posição gerencial NP8, ou a uma posição de supervisão NP9. Ou seja, o nível de complexidade é ditado primariamente pela hierarquia do cargo e depois, pelo NP.

## **ii. Requisitos das posições de liderança**

O relatório anual e o caderno de evidências da MEPT da Organização ressaltam a grande importância atribuída à integração dos empregados à cultura organizacional e essa importância cresce nas posições hierárquicas mais sêniores. Especificamente no caso das posições de liderança, foi destacado que, mais que um mero requisito, é pré-condição que o indivíduo esteja completamente integrado à cultura da organização, servindo de exemplo e inspiração para os demais empregados.

Outros quatro requisitos que são exigidos, não apenas dos líderes, mas também de todos os demais empregados, são qualidade e gestão do tempo; comunicação; flexibilidade e adaptabilidade e compreensão social e ambiental.

Os três primeiros são considerados críticos para o sucesso dos times de projeto, que são a forma de organização de trabalho predominante na organização, e que estão por trás das quatro competências organizacionais: gestão de projetos, engenharia, gestão de fornecimento e construção e montagem. O último está associado a um dos objetivos estratégicos da organização, que é enfatizar aspectos de responsabilidade socioambiental, priorizando soluções que contribuam para a sustentabilidade.



Adicionalmente, a Organização definiu um conjunto de sete competências para coordenadores e outro conjunto para Gerentes e Diretores, conforme **Quadro 12**.

**Quadro 12 – Competências comportamentais de liderança**

<b>Coordenadores e abaixo</b>	<b>Gerentes e Diretores</b>
Análise e solução de problemas	Estratégia de decisão
Aspiração e inquietude	Autodesenvolvimento e aprendizado contínuo
Dedicação	Atitude e visão sistêmica
Equilíbrio emocional	Gestão de conflitos
Espírito de equipe e de comunidade	Influência e inspiração
Ética e profissionalismo	Credibilidade
Iniciativa e proatividade	Criatividade e empreendedorismo
	Integração à cultura organizacional
	Qualidade e gestão do tempo
	Compreensão social e ambiental
	Comunicação
	Flexibilidade e adaptabilidade

Fonte: caderno de evidências da MEPT 2011

A pesquisadora não teve acesso às descrições detalhadas dessas competências de liderança, mas foi informada que não existem descrições diferenciadas por NP ou, no caso de gerentes e acima, pela hierarquia do cargo. Entretanto, foi ressaltado que, na prática, existe diferenciação, feita de forma subjetiva, no nível de exigência dessas competências conforme cargo e NP. A maneira como a diferenciação é feita será mais bem explicada mais adiante, quando forem apresentados os dados sobre avaliação de desempenho.

Além das competências comportamentais listadas acima, a Organização também determina requisitos de competências técnicas de acordo com o cargo e função exercida pelos líderes (finanças, engenharia, recursos humanos, jurídico, dentre outros). Foi informado que o peso relativo das competências comportamentais aumenta em relação às técnicas para os cargos mais sêniores, quando comparados aos mais juniores. Portanto, os requisitos de competências técnicas são mais relevantes para um gerente, quando comparado com um diretor, por exemplo.

### iii. Avaliação de desempenho e potencial

A avaliação de desempenho dos indivíduos ocorre anualmente e considera três conjuntos de critérios: objetivos e metas, comportamentos e atribuições e responsabilidades do cargo/função ocupados. Além disso, numa das etapas da avaliação de desempenho, a Organização também avalia o potencial dos indivíduos.

#### Objetivos e Metas

O primeiro conjunto de critérios de avaliação de desempenho, de objetivos e metas, é determinado no início de cada ano fiscal, tendo como ponto de partida o planejamento estratégico organizacional e seguindo a metodologia de desdobramento de metas do *Balanced Scorecard* (BSC).

Com base nos objetivos e metas organizacionais, são estabelecidos os objetivos e metas da área sob responsabilidade do líder, os quais são acompanhados através de reuniões gerenciais periódicas ao longo do ano. Ao final do ano fiscal, os resultados atingidos são confrontados com os objetivos e metas esperados para o período.

A avaliação de objetivos e metas é conduzida entre o avaliado e seu superior imediato e o resultado influencia o valor da remuneração variável. O processo está ilustrado na **Figura 10**.

**Figura 10 – Processo de Avaliação de Objetivos e Metas**



#### Comportamentos

O segundo conjunto de critérios de avaliação de desempenho, os comportamentos, toma como base as doze competências comportamentais que compõem os requisitos de liderança conforme

detalhado no **Quadro 12**. Essa avaliação ocorre anualmente, ao final do ano fiscal e adota a metodologia de avaliação por múltiplas fontes.

Começa com a indicação de três pessoas pelo indivíduo avaliado: um profissional integrante da entidade virtual responsável pela competência organizacional crítica na atuação do profissional avaliado, um par e um subordinado. Essas indicações precisam ser validadas por um comitê com representantes de todos os elementos organizacionais.

A avaliação do indivíduo em cada uma das doze competências é feita segundo a escala qualitativa descrita no **Quadro 13**:

**Quadro 13 – Escala de avaliação comportamental**

<b>Escala</b>	<b>Descrição dos comportamentos e atitudes</b>
<b>C</b>	caracterizados por contribuições pertinentes, porém insuficientes para os resultados exigidos para a função.
<b>B</b>	adequados ao alcance dos resultados exigidos para a função, de forma satisfatória
<b>A</b>	marcados por contribuições consistentes e expressivas, possibilitando o alcance de ótimos resultados, superando as expectativas para a função
<b>A+</b>	sobressaindo-se por contribuições específicas e extremamente relevantes, inclusive situações adversas que influenciaram diretamente o desenvolvimento e realização de atividades e/ou pessoas, possibilitando o atingimento de resultados excepcionais

Fonte: caderno de evidências da MEPT 2011

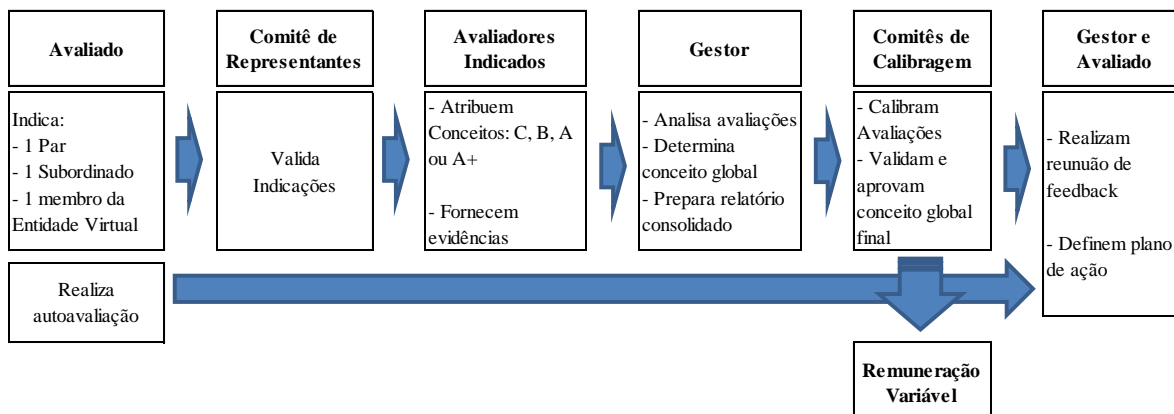
Além de determinar o conceito que mais bem descreve o comportamento do indivíduo em cada competência, os avaliadores também fornecem evidências que suportem suas avaliações e esse conjunto de informações é disponibilizado ao gestor. Após analisa-lo com base em suas próprias percepções, o gestor produz um relatório consolidado final e determina um conceito para o desempenho comportamental global do indivíduo.

Esse conceito global é submetido a comitês que têm o objetivo de calibrar as avaliações, conforme detalhado mais adiante. Em paralelo, o indivíduo realiza sua auto-avaliação, de tal sorte que, ao final do processo, os resultados da auto-avaliação e das avaliações de múltiplas

fontes possam ser analisados em reunião de *feedback* entre gestor e avaliado. A reunião de *feedback* serve também para que gestor e avaliado determinem um plano de ação de desenvolvimento.

O processo de avaliação de comportamentos pode ser sintetizado conforme a Figura 11.

**Figura 11- Processo de avaliação comportamental**

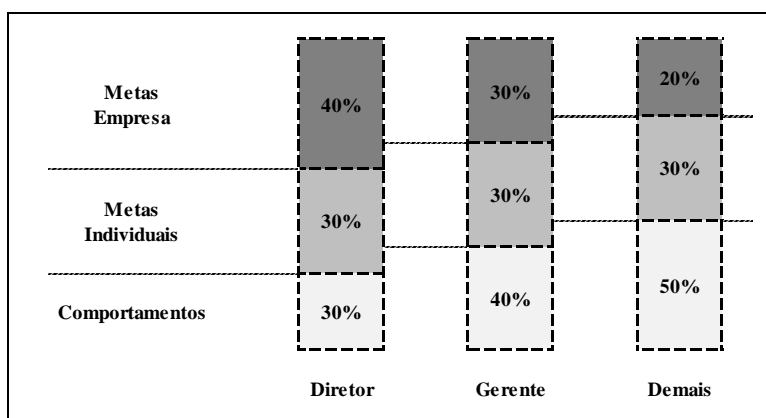


Fonte: a autora com base na entrevista e no caderno de evidências da MEPT 2011

As duas avaliações, de objetivos e metas e de comportamentos, são utilizadas para determinar a remuneração variável dos indivíduos. Foi ressaltado que, ao levar em conta o resultado da avaliação comportamental na determinação da remuneração variável, o objetivo da organização é reforçar a cultura organizacional e evitar que os gestores busquem atingir objetivos e metas em detrimento de suas equipes. O terceiro e último fator que interfere na definição do valor da remuneração variável é o desempenho da empresa como um todo.

A **Figura 12** mostra a participação relativa do desempenho da organização e do indivíduo na determinação da remuneração variável.

**Figura 12 – Peso relativo das avaliações na Remuneração Variável**



Fonte: caderno de evidências da MEPT 2011

Nota-se que a importância relativa dos comportamentos na definição do valor da remuneração variável aumenta para os gerentes, quando comparado com os diretores. A lógica é que a contribuição dos gerentes para os resultados organizacionais ocorre mais intensamente através da influência que seus comportamentos exercem sobre o desempenho de suas equipes, enquanto os diretores são mais diretamente responsáveis pelos resultados organizacionais porque são os tomadores de decisão.

### **Atribuições e Responsabilidades x Potencial**

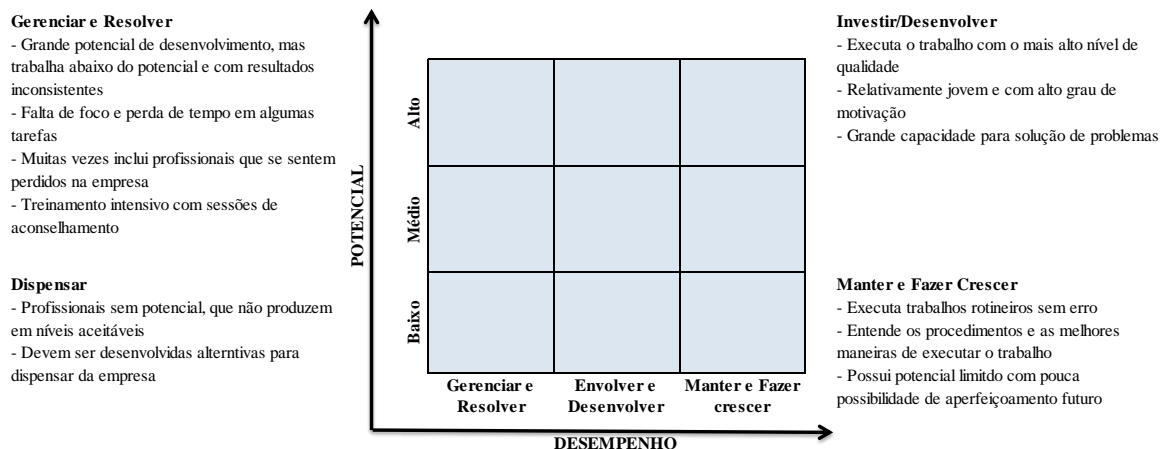
O terceiro conjunto de critérios de avaliação de desempenho consiste nas atribuições e responsabilidades inerentes ao cargo e função ocupados. O gestor avalia o desempenho dos indivíduos utilizando uma escala de avaliação com três categorias: gerenciar e resolver, que se aplica aos que desempenham seu trabalho num nível aquém do esperado; envolver e desenvolver, quando o desempenho está dentro do esperado e, finalmente, manter e fazer crescer, quando o desempenho é excepcional.

O gestor também avalia o potencial dos indivíduos, que pode ser enquadrado em alto, médio, ou baixo, de acordo com seu próprio entendimento do que cada um desses níveis significa. Foi relatado que, apesar da inexistência de definições formais para potencial ou para a escala de avaliação de potencial, existe certa consistência na abordagem que os gestores adotam nessa avaliação.

São ponderados aspectos como idade do indivíduo em relação ao cargo ocupado; grau de integração à cultura organizacional; capacidade de solução de problemas; nível de motivação, dentre outros.

A Organização utiliza as avaliações de potencial e de desempenho de atribuições e responsabilidades para classificar os indivíduos na matriz de nove quadrantes (*9 Boxes*) conforme a Figura 13.

**Figura 13 – Matriz de 9 quadrantes**



Fonte: caderno de evidências MEPT 2011

O objetivo da ferramenta é indicar a ação mais apropriada, dependendo do quadrante onde o indivíduo foi classificado. As ações indicadas para os indivíduos avaliados com baixo potencial podem ser de três tipos, dependendo de seu desempenho: se abaixo do esperado, devem ser considerados para possível dispensa; se dentro do esperado, podem ser consideradas ações que os auxiliem a atingir um desempenho superior e, finalmente, se excepcional, os esforços organizacionais devem ser direcionados para sua retenção.

No outro extremo, indivíduos com alto potencial devem ser auxiliados a utilizar o máximo de seu potencial, com ações que dependem de seu nível de desempenho: se aquém do esperado, devem ser considerados para treinamento, aconselhamento, mudança de área; se dentro do esperado, devem ser apoiadas para que consigam atingir desempenho excepcional e, finalmente, se excepcional, devem ser o foco dos investimentos organizacionais em desenvolvimento para que possam assumir atribuições e responsabilidades mais complexas.



O **Quadro 14** especifica as dimensões que são consideradas na avaliação de desempenho da Organização e sintetiza os respectivos critérios, avaliadores e a principal utilização dada aos seus resultados.

**Quadro 14 – Avaliação de desempenho - dimensões**

<b>Dimensão</b>	<b>Crítérios</b>	<b>Avaliador</b>	<b>Principal aplicação dos resultados</b>
Resultados	Objetivos e metas relacionadas ao planejamento estratégico anual	Superior imediato	Remuneração variável
Comportamentos	Competências comportamentais	Múltiplos	Remuneração variável
Cargo	Atribuições e Responsabilidades	Superior imediato	Ações de desenvolvimento/desligamento
Potencial	Subjetivos	Superior imediato	Ações de desenvolvimento/desligamento

Fonte: a autora com base no caderno de evidências da MEPT 2011 e da entrevista

### **Reuniões de calibragem**

A Organização realiza reuniões de calibragem, que servem para que os gestores busquem alinhar a compreensão que têm dos conceitos de avaliação comportamental e também do significado que atribuem à questão do potencial.

Foi apontado que, graças ao fato de as reuniões de calibragem já existirem há muito tempo, existe uma compreensão tácita para aplicação da escala de avaliação comportamental, evidenciada pela distribuição geral dos conceitos de acordo com uma curva, que é a esperada pela Organização: 5% C; 60% B; 30% A e 5% A+. O mesmo nível de compreensão comum parece ter sido atingido com a escala de avaliação de potencial, apesar da inexistência de definições formais.

As reuniões de calibragem acontecem primeiramente entre o gestor, seus pares, e representantes da área de gestão de pessoas e da entidade virtual responsável pela disseminação e desenvolvimento das competências organizacionais críticas. Cada gerente apresenta o resultado das avaliações de seus coordenadores, seguido de evidências na forma de realizações, fatos relevantes, eventos críticos que sustentem os conceitos atribuídos (comportamentos, potencial, e atribuições e responsabilidades). Os pares e demais participantes podem questionar a qualidade ou força das evidências, eventualmente levando a alterações nos conceitos atribuídos.

Esse mesmo processo se aplica para as avaliações que os diretores realizam de seus gerentes e assim sucessivamente. Após os ajustes gerados por essa primeira reunião de validação, as avaliações de desempenho comportamental, de atribuições e responsabilidades e de potencial são levadas aos níveis hierárquicos superiores para validação e aprovação.

**iv. Identificação de pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade**

Conforme detalhado anteriormente, a Organização utiliza dois conceitos para distinguir o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades das posições de liderança, que são o nível profissional (NP) e os cargos. Os cargos de liderança estão associados a faixas de NPs: o cargo de coordenador/supervisor exige profissionais com NP entre 6 e 9; o cargo de gerente, NP entre 8 e 10; o cargo de diretor, NP entre 9 e 11; o cargo de diretor executivo, NP entre 10 e 11 e, finalmente, o cargo de diretor geral, NP 12.

O cargo prevê ainda um conjunto de atribuições e responsabilidades cuja complexidade cresce à medida que os cargos avançam na hierarquia organizacional. Como exemplos, foram citados que o cargo de gerente encerra atribuições e responsabilidades mais complexas que as de um coordenador porque envolve, entre outras responsabilidades, a gestão de pessoas; o cargo de diretor executivo é mais complexo que o de diretor porque envolve representar a organização perante *stakeholders* externos e definir a estratégia organizacional.

Portanto, para a Organização, identificar pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade significa identificar indivíduos aptos para mudar de NP mantendo o mesmo cargo, por exemplo, gerente NP 8 para gerente NP 9, ou para mudar de cargo e de NP, como, coordenador NP 7 para gerente NP 8.

Essas mudanças de cargo e/ou NP são analisadas à luz de um conjunto de informações geradas por processos de gestão de pessoas como mentoraç o, *assessment*, avaliação de desempenho e de potencial, gestão de competências, e de gestão de negócios, como reuniões operacionais e gerencias nas quais os indivíduos têm a oportunidade de exposição aos executivos s niore da Organização.

Os processos de gestão de pessoas como mentoraç o, *assessment* e avaliação de desempenho fornecem informações que permitem identificar indivíduos com potencial de crescimento e desempenho acima do esperado para o NP e/ou cargo que ocupam, que são pr -condições para assumir atribuições e responsabilidades num patamar mais alto de complexidade.

A Organização também leva em conta informações do processo de gestão de competências que é conduzido pela entidade virtual em parceria com a área de gestão de pessoas, através do qual os indivíduos são classificados numa matriz conforme mostrado na **Figura 14**.



Fonte: caderno de evidências da MEPT 2011

A entidade virtual, detalhada no início deste capítulo, é responsável por assegurar o desenvolvimento das competências técnicas que ajudam a fortalecer as competências organizacionais críticas. É ela quem determina as competências técnicas por cargo e função; indica as necessidades e apoia o detalhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento; influencia na montagem dos times de projeto e avalia o nível de competência técnica das pessoas, em parceria com a área de gestão de pessoas.

Não foram disponibilizadas informações adicionais ou documentos internos que permitissem compreender esse processo em profundidade. Infere-se que a avaliação de competências comportamentais seja a mesma que compõem a avaliação de desempenho, apenas traduzida na mesma escala de avaliação das competências técnicas, que considera três níveis: “não atende”, “atende” e “supera”.

A matriz de competências comportamentais versus técnicas indica que são considerados para assumir posições de maior complexidade os indivíduos que superarem as expectativas tanto da avaliação comportamental quanto técnica.

Foi ressaltado que os líderes sêniores conhecem e acompanham a evolução dos indivíduos não só através das reuniões de calibragem das avaliações, como também através de reuniões gerenciais e operacionais. Essa dinâmica facilita as decisões de movimentação/promoção para posições de liderança de maior complexidade, todas aprovadas pelo Diretor Geral e pelo Diretor de Gestão de Pessoas.



## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo era compreender e descrever como as organizações identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade no contexto do processo sucessório. Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões, contribuições e limitações desta pesquisa, além de sugestões para estudos futuros.

### a. Conclusões

Para orientar a pesquisa, foram feitas cinco proposições, as quais geraram o modelo teórico apresentado na Figura 6 do capítulo de Metodologia.

A primeira proposição afirmava que as organizações com práticas diferenciadas de gestão de pessoas têm um sistema de gestão sucessória que inclui a avaliação sistemática do desempenho e do potencial das pessoas. Essa proposição foi confirmada pelos resultados do caso estudado.

A organização estudada tem um processo de planejamento sucessório fluido e flexível, integrando o processo sucessório a outros processos de gestão de pessoas como o desenvolvimento, a avaliação de potencial e de desempenho, a mentoração e a remuneração, formando um sistema de gestão sucessória (LEIBMAN; BRUER; MAKI, 1996; METZ, 1998; ROTHWELL, 2010).

A segunda proposição, segundo a qual as organizações diferenciam as posições de acordo com o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades, também foi observada pelo uso dos conceitos de NP e cargo. O primeiro utiliza alguns dos fatores citados por Dutra (2010b) para diferenciar níveis de complexidade enquanto o segundo já traz implícita a questão da complexidade do trabalho uma vez que os cargos estão organizados hierarquicamente, conforme apontado Hipólito (2001).

A terceira proposição era que as organizações determinam os requisitos das posições de acordo com o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades, o papel de gestão e liderança e a orientação estratégica do negócio. Essa proposição foi apenas parcialmente observada, conforme sintetizado no **Quadro 15**.

**Quadro 15 – Requisitos das posições de liderança**

REQUISITOS				
Proposições	Comportamentais	Detalhar	Técnicos	Detalhar
Nível de Complexidade	Não	NA	Sim	Por cargo
Papel Gerencial/Liderança	Sim	<b>Humanas:</b> comunicação; gestão de conflito; influência e inspiração <b>Conceituais:</b> estratégia de decisão; atitude e visão sistêmica; criatividade e empreendedorismo; credibilidade	Sim	Não detalhado
Estratégia	Sim	Todas	Sim	Não detalhado

A organização distingue os requisitos das posições de liderança em competências técnicas e comportamentais. As primeiras são determinadas conforme cargo e função, sem distinção por NP, levando em conta, portanto, apenas um dos conceitos de complexidade, além do papel de gestão. Além disso, também levam em conta as competências organizacionais críticas para o sucesso da estratégia da empresa, que são engenharia, gestão de projetos, gestão de fornecedores e construção e montagem.

As competências comportamentais não são diferenciadas por nenhum dos conceitos de nível de complexidade, mas consideram tanto o papel de gestão e liderança quanto a estratégia organizacional.

O papel de gestão e liderança está presente nos requisitos de competências como comunicação, gestão de conflitos e influência e inspiração, que se enquadrariam na categoria de habilidades humanas da tipologia de Katz (1974). Também pode ser identificado nos requisitos de

competências como estratégia de decisão, atitude e visão, criatividade e empreendedorismo e credibilidade, que equivaleriam às habilidades conceituais desta mesma tipologia.

Simultaneamente, as competências comportamentais também estão alinhadas à orientação estratégica do negócio. Comunicação, qualidade e gestão de tempo, e flexibilidade e adaptabilidade são críticas para o sucesso dos times de projeto, que são a forma de organização de trabalho predominante na organização e que estão por trás das quatro competências organizacionais críticas. Compreensão socioambiental está associada a um dos objetivos estratégicos da organização, que é enfatizar aspectos de responsabilidade socioambiental, priorizando soluções que contribuam para a sustentabilidade.

Dentre as competências comportamentais, foi destacada a integração à cultura organizacional como sendo um pré-requisito para assumir cargos de gestão e que o grau de exigência aumenta para os níveis hierárquicos mais altos, ainda que o requisito não esteja explicitamente diferenciado por nível do cargo. Esse resultado está em linha com os achados das pesquisas de Friedman (1986) em grandes empresas americanas e de Dutra (2010b) no caso de grandes empresas brasileiras.

Foi possível observar que a teoria das três habilidades gerenciais de Katz (1974) e as teorias de alinhamento dos requisitos das posições gerenciais à estratégia organizacional defendidas por Gupta (1986), Leibman, Bruer e Maki, (1996) e Mabey e Iles (1992) são complementares e não excludentes.

A quarta proposição afirmava que as organizações adotam os requisitos das posições como critérios para a avaliação de desempenho na dimensão de desenvolvimento e também para a avaliação de potencial. A primeira considera os requisitos da posição atualmente ocupada enquanto a segunda leva em conta os requisitos da posição no nível de complexidade seguinte. Esta proposição não se mostrou presente no caso estudado.

A organização estudada utiliza apenas os requisitos de competências comportamentais na avaliação de desempenho e esses requisitos não são diferenciados explicitamente por nível de



complexidade, portanto não servem, isoladamente, para mensurar o nível de desenvolvimento das pessoas.

Segundo Dutra (2010b) e Hipólito (2001), a avaliação da dimensão do desenvolvimento deve ser capaz de informar o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades que o indivíduo consegue realizar com sucesso no presente. De acordo com essas considerações, os critérios de avaliação de desempenho que a organização realiza e que mais se aproximam desse objetivo é a avaliação do desempenho das atribuições e responsabilidades do cargo.

O cargo, para a organização estudada, é um dos conceitos utilizados para distinguir níveis de complexidade, portanto, o nível de satisfação com o desempenho do indivíduo refletiria seu grau de adequação ao cargo ocupado, conseqüentemente, seu nível de desenvolvimento.

Dessa forma, o indivíduo com desempenho aquém do esperado não demonstra um nível de desenvolvimento compatível com o nível de complexidade do trabalho no cargo que ocupa, ao passo que outro, com desempenho dentro do esperado ou com desempenho excepcional, demonstra nível de desenvolvimento em linha com o nível de complexidade do trabalho no cargo ocupado.

Diferentemente da proposição, a avaliação de potencial na organização pesquisada não é feita com base nos requisitos da posição no nível de complexidade seguinte. A avaliação de potencial é feita de forma subjetiva, com base nas percepções individuais de cada gestor. Foi relatado que existe certa consistência nas abordagens adotadas, e que são ponderados aspectos como idade do indivíduo em relação ao cargo ocupado; grau de integração à cultura organizacional; capacidade de solução de problemas; nível de motivação, dentre outros.

Finalmente, a quinta e última proposição afirmava que as organizações utilizam o resultado das avaliações de desempenho em suas três dimensões: objetivos e metas, comportamentos e desenvolvimento, assim como da avaliação de potencial das pessoas para identificar aquelas aptas a assumir posições de liderança de maior complexidade. Esta proposição foi confirmada.

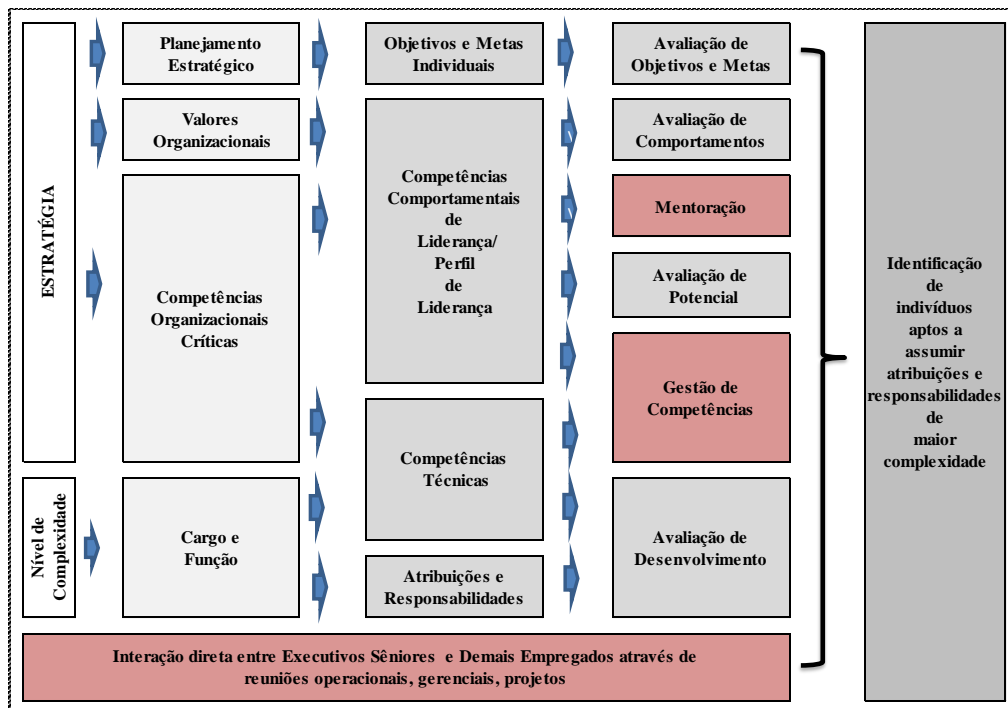
Não foi identificado um processo linear ou objetivo para a identificação de pessoas aptas a assumir posições de liderança de maior complexidade. Ao invés disso, observou-se um processo fluido, flexível e subjetivo que considera um conjunto de informações geradas pelos processos de gestão de pessoas e de negócios vigentes na organização estudada.

A avaliação de desempenho em todas as dimensões, combinadas com a avaliação de potencial, fornecem informações que permitem identificar indivíduos com potencial de crescimento e desempenho acima do esperado para o NP e/ou cargo que ocupam. Observou-se que estes resultados são pré-condições para assumir atribuições e responsabilidades num patamar mais alto de complexidade.

Além dos processos de avaliação de pessoas presentes na proposição, a organização estudada revelou outros processos que também são considerados na identificação de pessoas aptas a assumir posições de liderança de maior complexidade, como gestão de competências, mentoraçã o e *assessment*, além de alguns processos de gestão de negócios como reuniões gerenciais e operacionais.

A **Figura 15** sintetiza o processo que a organização estudada utiliza para identificar pessoas para assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

**Figura 15 – Processo de identificação de pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade**



## b. Limitações da pesquisa

Os resultados e conclusões apresentados devem ser considerados tendo-se em mente pelo menos duas limitações importantes. A primeira está relacionada à condução da pesquisa em uma única organização ao invés da realização do estudo de múltiplos casos, como originalmente proposto. Embora o estudo de caso único seja aceitável do ponto de vista metodológico, reconhece-se que as conclusões são menos contundentes e não podem ser generalizadas.

A segunda resulta da impossibilidade de acesso a algumas informações e documentos internos que a pesquisadora considerou relevantes, o que impediu aprofundar as análises. A maior parte dos dados utilizados na pesquisa foi obtida através de fonte secundária como o caderno de evidências e o formulário da organização fornecido para a pesquisa da MEPT 2011, além de documentos públicos como o relatório financeiro anual e as notícias de revistas de negócios.

### **c. Principais contribuições**

Apesar das limitações descritas anteriormente, este estudo contribuiu para ampliar o conhecimento sobre sucessão, ao sintetizar as principais teorias acerca do tema. Também contribuiu ao apoiar-se no conhecimento alcançado em outros temas como nível de complexidade, liderança e avaliação de pessoas para aprofundar a compreensão sobre o fenômeno de interesse e, desta forma, identificar e explorar variáveis, sendo que algumas foram confirmadas como relevantes.

### **d. Sugestões para pesquisas futuras**

Esta pesquisa inicialmente propôs-se a estudar múltiplos casos. Entretanto, devido negativa das empresas convidadas em participar, apenas um caso foi estudado. Considerando-se a recomendação de Yin (2009), de que o estudo de múltiplos casos ajuda a tornar as conclusões da pesquisa mais contundentes e confiáveis, sugere-se que as proposições deste estudo sejam testadas em outras organizações que integrem a lista das 150 MEPT.

A literatura indicou que as organizações estão estruturando seus processos sucessórios de tal sorte que, futuramente, um maior número de empresas poderá atender aos requisitos deste estudo.

Outra sugestão é que estudos futuros continuem a buscar detalhar as variáveis identificadas no modelo teórico proposto, uma vez que isso não foi possível de ser atingido neste estudo devido às limitações comentadas anteriormente. Seria interessante conhecer, por exemplo, os requisitos das posições em detalhes, assim como o conceito de potencial adotado pela organização estudada. Será que a organização considera potencial um atributo inato do indivíduo ou algo que pode ser trabalhado e desenvolvido por ela?

Por último, sugere-se que, além de profissionais da área de gestão de pessoas, também sejam entrevistados outros profissionais envolvidos no processo de identificação de pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, para que as percepções possam ser comparadas, ajudando a robustecer os resultados e conclusões do estudo.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AAKER, D. A.; DAY, G. S. **Marketing Research**. New York: Wiley, 1995.

BARTLETT, C. A.; MCLEAN, A. N. A máquina de talentos da GE: formando um CEO. **Harvard Business School**, 2006.

BARTLETT, C. A.; WOZNY, M. GEs two decade transformation: Jack Welch's leadership. **Harvard Business School**, 2005.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. Tendencias em avaliação de desempenho. In: **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4a. ed. São Paulo -SP: Editora Atlas, 1992. p. 79–96.

BERNTHAL, P.; WELLINS, R. Trends in Leader Development and Succession. **Human Resource Planning**, v. 29, n. 2, p. 31–41, 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Avaliação e aprimoramento de desempenho. In: **Administração de REcursos Humanos**. 12a. ed. São Paulo -SP: Thomson, 2003. p. 214–249.

CAPPELLI, P.; HAMORI, M. The new road to the top. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 1, p. 25–31, jan. 2005.

CHARAN, R. Ending the CEO succession crisis. **Harvard Business Review**, p. 72–81, fev. 2005.

CHARAN, R. **Leadership at all levels**. 1st. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2008.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **The leadership pipeline**. 1st. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2001.

CLEMENT, S. D.; AYRES, D. B. **Leadership for the 1970s. A Matrix of Organizational Leadership Dimensions (Monograph nr 8)**US Army Administration Center, , 1976. Disponível

em: <<http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA090479>>

COELHO, J. G.; QUEIROZ, A. C. S.; MOREIRA, D. A. **Programa de Sucessão: Um Estudo de Caso em Uma Grande Empresa Nacional do Setor Siderúrgico**. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Anais...**2007

CONGER, J. A.; FULMER, R. M. Developing your leadership pipeline. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 60–68, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Metodos de Pesquisa em Administração**. 7a Edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAI, G.; TANG, K. Y.; MEUSE, K. P. DE. Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 4, p. 366–380, 2011.

DAY, D. Leadership development:: A review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581–613, 2001.

DOIG, M. Tales From The Field : Using Requisite Organization Theory in Potential Assessment. **International Journal of Applied Psychological Studies**, v. 3, n. 4, p. 348–359, 2006.

DUTRA, J. S. **Administracao de Carreiras**. 1a. ed. Sao Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. Processo Sucessório. In: **DUTRA, (org) Gestão de Carreira na Empresa Contemporânea**. 1a. ed. São Paulo -SP: Editora Atlas, 2010a. p. 1–19.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010b.

EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1155–1179, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1 out. 1989.

FAVARO, K.; KARLSSON, P.; NEILSON, G. L. CEO Succession 2000 - 2009: A Decade of Convergence and Compression. **strategy + business**, n. 59, 2010.

FAVARO, K.; KARLSSON, P.; NEILSON, G. L. **Time for new CEOs - The 2012 Chief Executive Study**. Disponível em:

<[http://www.scribd.com/fullscreen/135973787?access\\_key=key-9cmegyld3pulf6erw](http://www.scribd.com/fullscreen/135973787?access_key=key-9cmegyld3pulf6erw)>.

FAVARO, K.; NEILSON, G. L. CEO Succession 2010 : The Four Types of CEOs. **strategy + business**, n. 63, 2011.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FREEDMAN, A. M. Pathways and crossroads to institutional leadership. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 50, n. 3, p. 131–151, 1998.

FRIEDMAN, S. D. **Leadership succession systems and corporate performance**. New York: Center for Career Research and Human Resource Management, 1985.

FRIEDMAN, S. D. Sucession systems in large corporations. **Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 191–213, jan. 1986.

GIAMBATISTA, R. C.; ROWE, W. G.; RIAZ, S. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 6, p. 963–991, dez. 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GOLEMAN, D. What makes a leader? **Harvard Business Review**, v. 33, n. 6, p. 82–91, jan. 2004.



GROVES, K. S. Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 3, p. 239–260, 2007.

GROVES, K. S. Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 3, p. 239–260, 2007.

GROYSBERG, B.; KELLY, L. The New Path to the C-Suite. **Harvard Business Review**, p. 60–68, 2011.

GUINN, S. L. Succession planning without job titles. **Career Development International**, v. 5, n. 7, p. 1–5, 2000.

GUPTA, A. K. Matching managers to strategies: point and counterpoint. **Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 215–234, 1986.

HALL, D. T. . Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. **Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 235–265, 1986.

HIPOLITO, J. A. **Administracao Salarial**. Sao Paulo: Atlas, 2001.

HIPOLITO, J. A.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: **LIMONGI-FRANCA, A.C. et al. As pessoas na organização**. 7a. ed. [s.l.] Editora Gente, 2002. p. 73–86.

JACOBS, T. O.; JAQUES, E. Leadership in complex systems. In: **Human Productivity Enhancement: organizations, personnel and decision making - Volume 2**. 1st. ed. New York: Praeger, 1987. p. 7–65.

JAQUES, E. In praise of hierarchy. **Harvard Business Review**, p. 127–135, 1990.

JAQUES, E. **The Requisite Organization**. 2nd Ed ed. Baltimore MD: Cason Hall & Co, 2006.

JAQUES, E.; CASON, K. **Human Capability: a study of individual potential and its application**. 1st. ed. Falls Church: Cason Hall & Co, 1994.

KAISER, R. B.; CRAIG, S. B. **What gets you there won't keep you there: managerial behaviors related to effectiveness at the bottom, middle, and top** 19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. **Anais...**2004Disponível em: <<http://home.earthlink.net/~sbcraig/download/siop04/KaiserCraig2004.pdf>>

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, v. 33, p. 33–42, 1955.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, 1974.

KESNER, I. F.; SEBORA, T. C. Executive Sucession - past, present and future. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 327–372, 1994.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEIBMAN, M.; BRUER, R. A.; MAKI, B. R. Succession management : The next generation of succession planning. **People and Strategy**, v. 19, n. 3, p. 16–30, 1996.

LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. High potentials as high learners. **Human Resource Management**, v. 39, n. 4, p. 321–329, 2000.

LUCENA, M. D. DA S. **Avaliação de desempenho**. 1a. ed. São Paulo -SP: Editora Atlas, 1995.

MABEY, C.; ILES, P. The Strategic integration of assessment and development practices: succession planning and new manager development. **Human Resource Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 16–34, 1992.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5a. ed. [s.l.] Editora Atlas, 2008.

METZ, E. J. Designing succession systems for new competitive realities. **People and Strategy**, v. 21, n. 3, p. 31–38, 1998.

MICHAELS, E.; AXELROD, B.; JONES, H. H. **The war for talent**. 1st. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. MI. **Qualitative Data Analysis**. 2nd. ed. California: Sage Publications, 1994.

MOURA, M. C. C. DE; BITENCOURT, C. C. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, 2006.

MUMFORD, M. D. et al. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 11–35, 2000.

PESQUISA MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR. **Laudo Técnico**, 2011.  
Disponível em: <[http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2013/download/laudo\\_tecnico.pdf](http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2013/download/laudo_tecnico.pdf)>

RHINOW, G. **Dinâmica da aprendizagem voltada para a competitividade**. [s.l.] Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, 1998.

RHODES, D. W.; WALKER, J. W. Management Succession and Development Planning. **Human Resource Planning**, v. 7, n. 4, p. 157–175, 1987.

ROTHWELL, W. J. **Effective succession planning**. 4th. ed. New York: AMACOM, 2010.

ROWBOTTOM, R.; BILLIS, D. **Organizational design**. 1st. ed. Vermont - USA: Grower Publishing Company, 1987.

SAMPIERI, R. H. .; COLLADO, C. F. .; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339–358, 1983.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - SHRM. **Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals**. [s.l.: s.n.].

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: **Strategies of Qualitative Inquiry**. California.: Sage Publications, 1998. p. 445–454.

STAMP, G.; STAMP, C. Wellbeing at work: aligning purposes, people, strategies and structure. **International Journal of Career Management**, v. 5, n. 3, p. 2–36, 1993.

TAYLOR, T.; MCGRAW, P. Succession management practices in Australian organizations. **International Journal of Manpower**, v. 25, n. 8, p. 741–758, 2004.

VANCIL, R. F. **Passing the Baton: managing the process of CEO succession**. 1st. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

WALKER, J. W. Perspectives : Do we need succession planning anymore ? **People and Strategy**, v. 21, n. 3, p. 9–12, 1998.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods**. 4th. ed. [s.l.] Sage Publications, 2009.

ZACCARO, S. J. **The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success**. 1st. ed. Washington DC: American Psychological Association, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. Sao Paulo: Editora Atlas, 2001.

## 7 APÊNDICES

### APÊNDICE I – Roteiro de entrevista

1. Compreensão do contexto:
  - a. Gestão De Pessoas – como está estruturada a área de GP?
  - b. Visão geral do processo sucessório na organização estudada
    - i. Quais as posições contempladas e os motivos?
    - ii. Quem participa do processo (executivos seniores, demais gestores, profissionais de recursos humanos)? Quem lidera o processo?
    - iii. O que o planejamento enfatiza (desenvolvimento dos candidatos identificados para ocupar posições específicas; desenvolvimento de pool de talentos)?
    - iv. Com que periodicidade o plano sucessório é revisitado?
    - v. Qual o grau de integração do processo de planejamento sucessório com os objetivos estratégicos do negócio?
    - vi. Qual o grau de integração do processo de planejamento sucessório com outros processos de gestão de pessoas? Quais (desenvolvimento, avaliação, remuneração, outros)?
    - vii. Os candidatos sabem que fazem parte do planejamento sucessório da organização?
    - viii. Há quanto tempo o processo descrito existe?
    - ix. Antes de o processo descrito ser implementado, como a questão sucessória era abordada?
2. Níveis de complexidade
  - a. Quantos níveis de liderança existem?
  - b. Quais os critérios de diferenciação dos níveis?
3. Requisitos das posições de liderança
  - a. A organização determina competências requeridas para posições de liderança?

- b. Como são determinadas?
  - c. Existe diferenciação por nível de complexidade/Nível hierárquico?
4. Como a organização avalia o desempenho das pessoas?
- a. Quais dimensões de desempenho as pessoas são avaliadas (desenvolvimento, comportamento, metas e resultados)?
  - b. Qual a finalidade de se avaliar cada dimensão?
  - c. Quais ferramentas são utilizadas (várias, uma única)?
  - d. Quais os critérios de avaliação em cada dimensão?
  - e. Quem participa da avaliação?
  - f. Qual a periodicidade?
5. A organização avalia o potencial das pessoas?
- a. Qual a finalidade da avaliação de potencial?
  - b. Como a empresa define potencial (atributo inato, qualidade passível de desenvolvimento)
  - c. Como e por quem a avaliação é conduzida?
  - d. Quais os critérios utilizados?
6. Como a organização avalia as pessoas para identificar aquelas aptas a assumir posições de liderança de maior complexidade?
- a. De que maneira a avaliação é feita? Comitê de Pessoas?
  - b. Quais os critérios? Desempenho? Potencial? Características pessoais? Outros?
  - c. Com que frequência a avaliação acontece?

## **APÊNDICE II – Conteúdo do Caderno de Evidências da Pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar da Revista Você SA – Edição 2011<sup>1</sup>**

O *Book* deve conter as seguintes categorias com seus respectivos itens:

### **1) Estratégia e Gestão**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, descrever:

- 1.1) Missão, visão e valores: diretrizes estratégicas formalmente definidas;
- 1.2) Como essas diretrizes estratégicas são aplicadas na empresa;
- 1.3) Práticas formais para definir, disseminar e avaliar suas estratégias de negócio;
- 1.4) Comunicação formal da estratégia da empresa aos empregados;
- 1.5) Programas formais para promover a comunicação dos empregados com a empresa;
- 1.6) Como a empresa dissemina e avalia as estratégias de negócio internamente e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.
- 1.7) Área ou modelo de gestão de Recursos Humanos: diretrizes estratégicas formalmente definidas;
- 1.8) Se houver, como está constituída a estrutura ou organograma da área de recursos humanos da empresa.

### **2) Liderança**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, descrever:

---

<sup>1</sup> Extraído do Laudo Técnico da Pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar – 2011 disponível em [http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Laudo\\_T%C3%A9cnico\\_MEPT\\_2011.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Laudo_T%C3%A9cnico_MEPT_2011.pdf), acesso em 23/06/2013.

- 2.1) Como os líderes monitoram o clima organizacional em suas equipes de trabalho;
- 2.2) Processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional;
- 2.3) Práticas formais para definir, disseminar e avaliar perfil de competências para as lideranças;
- 2.4) Investimentos formais para formação de lideranças e
- 2.5) Como a empresa avalia as competências e a *performance* das lideranças e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

### **3) Políticas e Práticas: Remuneração**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, descrever:

- 3.1) Prática da distribuição de resultados e/ou lucros;
- 3.2) Política de benefícios;
- 3.3) Consulta ao mercado de trabalho para obter informações orientadoras das práticas de remuneração e
- 3.4) Como são as práticas diferenciadas da empresa em remuneração e benefícios e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

### **4) Políticas e Práticas: Carreira**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, descrever:

- 4.1) Processo formal de planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos empregados;
- 4.2) Mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira;
- 4.3) Política de recolocação para os empregados demitidos;



- 4.4) Programa formal de recrutamento interno;
- 4.5) Como são tomadas as decisões sobre promoção;
- 4.6) Mecanismos formais para que os empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira;
- 4.7) Preparação dos empregados para aposentadoria, e
- 4.8) Como a empresa estimula e apóia o desenvolvimento profissional de seus funcionários e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

## **5) Políticas e Práticas: Saúde**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, descrever:

- 5.1) Programas formais para garantir a qualidade de vida dos empregados;
- 5.2) Programas formais para garantir a saúde dos empregados de modo preventivo;
- 5.3) Como são as práticas diferenciadas da empresa em programas de saúde e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

## **6) Políticas e Práticas: Desenvolvimento**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, descrever:

- 6.1) Modelo de Educação Corporativa, Treinamento e Desenvolvimento adotado para apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados;
- 6.2) Orçamento da área de Educação Corporativa em 2010: estrutura, remuneração de funcionários dedicados exclusivamente a área e projetos ligados a Educação Corporativa e outros itens que compõem o orçamento;
- 6.3) Resultados das atividades de Educação Corporativa, Treinamento e Desenvolvimento e

- 6.4) Como são os programas (ou práticas) de Educação Corporativa se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

## **7) Cidadania Empresarial**

Por meio de evidências, incluindo abrangência e tempo de adoção das práticas, descrever:

- 7.1) Programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários;
- 7.2) Ações de responsabilidade social em 2010;
- 7.3) Atuação organizada para a preservação do ambiente;
- 7.4) Ações voltadas a pessoas com deficiência;
- 7.5) Elaboração e disseminação de um código de ética e/ou de conduta para orientar o comportamento dos empregados;
- 7.6) Processos formais de integração dos empregados à cultura organizacional e
- 7.7) Como são os programas de cidadania empresarial (por exemplo: atração e retenção de mulheres e de portadores de necessidades especiais; ações de responsabilidade social; ações para a preservação do meio ambiente, citando também o valor investido nesses programas) e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.

### **Tópico Especial**

Se a empresa adota Processo Sucessório estruturado, detalhe e descreva a sua relação com a estratégia organizacional, suas principais ações e resultados. (Descrever em até uma página - adicional).

