

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

GUILHERME CUCHIERATO

**Iniciativas de desenvolvimento de liderança no contexto de planejamento e gestão de sucessão:
estudo sobre percepções relacionadas à preparação de potenciais sucessores**

SÃO PAULO

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GUILHERME CUCHIERATO

**Iniciativas de desenvolvimento de liderança no contexto de planejamento e gestão de sucessão:
estudo sobre percepções relacionadas à preparação de potenciais sucessores**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

SÃO PAULO

2023

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Cuchierato, Guilherme.

Iniciativas de desenvolvimento de liderança no contexto de planejamento e gestão de sucessão: estudo sobre percepções relacionadas à preparação de potenciais sucessores / Guilherme Cuchierato. - São Paulo, 2023.
p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.
Orientador: Joel Souza Dutra.

1. Processo sucessório. 2. Planejamento e gestão de sucessão. 3. Desenvolvimento de liderança. 4. Iniciativas de desenvolvimento de liderança. 5. Potenciais sucessores. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Dedico esta obra aos meus pais, Iacy (*in memoriam*) e Newton,
à minha esposa, Andrea,
ao meu filho, Theo,
e à minha irmã, Gláucia.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, inteligência suprema e causa primária de todas as coisas, pela bênção da Vida!

Agradeço ao Mestre Jesus, ao meu Espírito Protetor e aos tantos Amigos do Invisível, que me protegem, me inspiram, me orientam e me dão forças para seguir em frente, sempre!

Agradeço imensamente à Andrea e ao Theo, cujo amor por mim me manteve confiante de que eu estava no caminho certo, pensando a coisa certa, e fazendo a coisa certa, pelo respeito aos meus incontáveis momentos de recolhimento e isolamento para produzir este trabalho.

Agradeço ao Professor Doutor Joel Souza Dutra, meu muito querido professor e orientador, por tantas virtudes demonstradas comigo ao longo dessa trajetória: educação, amizade, elegância, respeito, ânimo, carinho, confiança, generosidade, e a lista continua... No contexto acadêmico, sou agradecido também pela atenção com que o Professor Joel me acolheu sob sua supervisão, pela clareza nos ensinamentos dos conteúdos e na competente orientação, e pela disponibilidade de tempo e de ambiente, que me possibilitaram conforto emocional nos momentos mais críticos.

Agradeço incondicionalmente à querida Elaíse Rocha Lopes, que gentilmente me conduziu pelo braço ao longo desse tempo, diminuindo o tamanho das barreiras e dos obstáculos inerentes ao processo de produção acadêmica, sempre com muita presteza, responsabilidade e ânimo. Lalá, eu não teria conseguido chegar até aqui sem sangrar se não fosse você, e você bem sabe...

Outras tantas menções de agradecimento são igualmente necessárias e dignas de registro.

Agradeço à querida Gra, Professora Doutora Graziella Maria Comini, pela amizade, pelas conversas e pelas fundamentais contribuições manifestadas no exame de qualificação.

Agradeço à querida Elza, Professora Doutora Elza Fátima Rosa Veloso, pela atenção e pelas também fundamentais contribuições manifestadas no exame de qualificação.

Agradeço ao querido Luís, Professor Doutor Luís Fernando Ascensão Guedes, pelas dicas, sugestões, macetes e outras tantas profícuas demonstrações de *savoir faire*, que só quem conhece o caminho das pedras pode oferecer...

Agradeço à querida Sheilinha, Professora Doutora Sheila Serafim da Silva, pelas sugestões e palavras de carinho, em momentos cruciais no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao querido Fabio, Professor Doutor Fabio Alessandro Affonso Antonio, o “homem que dispensa sobrenome”, pelas verdadeiras aulas que foram as nossas amigáveis conversas.

Agradeço aos colegas do PPGA–FEA–USP Diego Laurindo Avancine, Fernando Rejani Miyazaki, Maria Paula Perides, Michele Ruzon Kassem e Raísa Correa, pelos insights e pelas proveitosas trocas de ideias.

Agradeço à Professora Doutora Liliana Vasconcellos, ao Professor Doutor Flavio Hourneaux Jr. e ao Professor Doutor Felipe Mendes Borini, pela disponibilidade para conversas especiais e esclarecedoras.

Agradeço ao colega de FEA–USP e de FIA Joilson Moraes Araújo, pela competência, presteza, atenção e educação demonstrados nas diversas ocasiões em que nos encontramos.

Agradeço às pessoas entrevistadas para este estudo, pela disponibilidade e boa vontade com que aceitaram compartilhar suas experiências, cruciais para a obtenção dos dados de pesquisa.

Agradeço à Universidade de São Paulo (USP), à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA–USP) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (PPGA–FEA–USP), pelas inúmeras condições intelectuais, ambientais e infraestruturais de excelência, que me proporcionaram comodidade e bem-estar, para que eu pudesse pavimentar minha trajetória em busca do conhecimento científico.

Agradeço, finalmente, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), uma vez que este estudo foi, por dez meses, realizado com seu apoio.

Guilherme Cuchierato
Agosto de 2023

*“Nous ne sommes pas des êtres humains ayant une expérience spirituelle;
nous sommes des êtres spirituels ayant une expérience humaine.”*

Pierre Teilhard de Chardin

*“I do not feel obliged to believe that the same God who has endowed us
with senses, reason, and intellect has intended us to forego their use.”*

Galileu Galilei

*“Great leaders encourage leadership development
by openly developing themselves.”*

Marshall Goldsmith

RESUMO

Cuchierato, G. **Iniciativas de desenvolvimento de liderança no contexto de planejamento e gestão de sucessão: estudo sobre percepções relacionadas à preparação de potenciais sucessores.** 2023. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

A literatura sobre desenvolvimento de liderança e planejamento e gestão de sucessão (SP&M, *succession planning and management*) nas organizações tem apresentado diversos trabalhos que descrevem e analisam tanto o processo sucessório das lideranças executivas quanto as práticas de treinamento e desenvolvimento apoiadas pelas áreas de recursos humanos. A implementação prática de estratégias de integração entre planejamento e gestão de sucessão, preparação de potenciais sucessores de líderes, e ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança, que possibilitam manter o pipeline de liderança efetivamente abastecido, no entanto, não tem sido tão observada quanto na teoria. Este estudo descreve e analisa como gestores em posição de gerência média que participam de iniciativas de desenvolvimento de liderança, orientadas para a preparação de potenciais sucessores de líderes, descrevem suas percepções e opiniões a respeito daquela experiência. O estudo de caso foi o método de pesquisa adotado para esta investigação, e a entrevista semiestruturada foi a técnica de coleta de dados utilizada. A análise de dados textuais, viabilizada pelo programa Iramuteq, e a análise de conteúdo foram as estratégias empreendidas para a análise dos resultados. Os resultados mostraram que os conteúdos dos relatos dos gestores se organizaram em clusters que evidenciam tópicos diversos sobre os impactos da participação dos gerentes nas iniciativas de desenvolvimento de liderança, tais como desafios, autoconhecimento, expectativas na carreira, desenvolvimento, e visibilidade, entre outros. As análises dos depoimentos dos entrevistados sugerem que compreensão de cenários sistêmicos, visão estratégica do negócio, liderança e capacidade de manter relacionamentos de qualidade são as principais competências observadas pelos gestores. Este estudo contribui para o campo de desenvolvimento de liderança e planejamento e gestão de sucessão com insights que podem ajudar os líderes das organizações a refletir sobre a importância de promover ambientes seguros e encorajadores para o desenvolvimento das pessoas e a necessidade de equilibrar desafios individuais, com apoio organizacional consistente.

Palavras-chave: 1. Processo sucessório. 2. Planejamento e gestão de sucessão. 3. Desenvolvimento de liderança. 4. Iniciativas de desenvolvimento de liderança. 5. Potenciais sucessores.

ABSTRACT

Cuchierato, G. **Leadership development initiatives within the context of succession planning and management: a study on perceptions related to the preparation of potential successors.** 2023. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

The literature on leadership development and succession planning and management (SP&M) in organizations has been presenting several works that describe and analyze both the succession process of executive leaders and the training and development practices supported by human resources departments. The practical implementation of integration strategies among SP&M, preparation of potential leaders' successors, and leadership development actions and initiatives, which enable maintaining an effectively well-stocked leadership pipeline, however, has not been as widely observed in practice as in theory. This study describes and analyzes how mid-level managers who participate in leadership development initiatives, oriented towards preparing potential leader successors, describe their perceptions and opinions about that experience. Case study was the research method adopted for this investigation, and semi-structured interview was the data collection technique used. Textual data analysis, enabled by Iramuteq program, and content analysis were the strategies undertaken for results analysis. Results revealed that the contents of managers' narratives are organized into clusters that highlight several topics regarding the impacts of participation in leadership development initiatives, such as challenges, self-awareness, career expectations, development, and visibility, among others. The analyses of the interviewees' testimonies suggest that understanding of systemic scenarios, business strategic vision, leadership, and ability to maintain quality relationships are the main skills observed by the managers. This study contributes to the field of leadership development and SP&M with insights that can help organizational leaders reflect on the importance of promoting safe and encouraging environments for people's development and the need to balance individual challenges with consistent organizational support.

Keywords: 1. Succession planning. 2. Succession planning and management. 3. Leadership development. 4. Leadership development initiatives. 5. Potential successors.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AE	Análise de Especificidades
CCAD1	Conselheiro 1
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CT	Conteúdo
DATC1	Diretor Agrícola e de Tecnologia 1
ECEE	Empresa de Consultoria Externa em Estratégia
ETC	Estatísticas Textuais Clássicas
EUA	Estados Unidos da América
GAGU1	Gerente Agrícola da Unidade Alfa 1
GAIU	Gerente Agrícola
HCM	<i>Human Capital Management</i>
ICE	<i>Individual Coaching for Effectiveness</i>
IDLPPE	Iniciativa de Desenvolvimento de Liderança do Projeto de Planejamento Estratégico
IE	Indicador de especificidade
LD	<i>Leadership Development</i>
OE	Objetivos específicos
PDI	Plano de desenvolvimento individual
PPE	Projeto de Planejamento Estratégico
RH	Recursos Humanos
SP&M	<i>Succession Planning & Management</i>
ST	Segmento de texto
TI	Tecnologia da Informação
TTL	<i>Three-Track Leadership</i>

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais estudos da primeira fase da pesquisa de sucessão.....	17
Quadro 2 – Principais estudos da segunda fase da pesquisa de sucessão.....	21
Quadro 3 – Síntese dos aspectos distintivos dos estágios de sucessão.....	28
Quadro 4 – Insights sobre (e recomendações para) Treinamento de Liderança.....	46
Quadro 5 – Insights sobre (e recomendações para) Desenvolvimento de Liderança.....	47
Quadro 6 – Trilha de desenvolvimento do conhecimento do negócio.....	51
Quadro 7 – Trilha de desenvolvimento de habilidades de liderança em mudanças.....	52
Quadro 8 – Trilha de desenvolvimento pessoal.....	53
Quadro 9 – Ações essenciais de comprometimento de decisores.....	68
Quadro 10 – Categorias e nível de relevância de iniciativas de desenvolvimento.....	82
Quadro 11 – Definições dos construtos teóricos.....	86
Quadro 12 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.....	90
Quadro 13 – Itens do processo de construção de pesquisa científica.....	92
Quadro 14 – Itens que qualificam boas entrevistas.....	95
Quadro 15 – Informações sobre entrevistas gravadas.....	95
Quadro 16 – Problema de pesquisa, questão de pesquisa e objetivos de pesquisa.....	99
Quadro 17 – Identificação de tipos de informação e de indicadores de perfis de classe.....	137
Quadro 18 – Conteúdos e subconteúdos das classes.....	192

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tamanho dos conjuntos das formas lexicais antes e depois da lematização.....	106
Tabela 2 – Tipos gramaticais das formas lexicais ativas não-hápax e hápax	107
Tabela 3 – Formas lexicais ativas mais utilizadas pelos gestores entrevistados.....	108
Tabela 4 – Frequência dos tipos gramaticais das formas lexicais suplementares.....	109
Tabela 5 – Formas lexicais suplementares mais utilizadas pelos gestores entrevistados	109
Tabela 6 – Tipos gramaticais das formas lexicais não-hápax totais	110
Tabela 7 – Tipos gramaticais das formas lexicais hápax totais	111
Tabela 8 – Frequência das formas lexicais utilizadas para o cálculo dos IE	112
Tabela 9 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente1	113
Tabela 10 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente2	117
Tabela 11 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente3	121
Tabela 12 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente4	125
Tabela 13 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente5	129
Tabela 14 – Quantidade de segmentos de texto e índice χ^2 por classe	134
Tabela 15 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 1	138
Tabela 16 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 1	141
Tabela 17 – Conteúdos e subconteúdos da Classe 1	148
Tabela 18 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 2	149
Tabela 19 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 2	152
Tabela 20 – Conteúdos da Classe 2	158
Tabela 21 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 3	159
Tabela 22 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 3	162
Tabela 23 – Conteúdos e subconteúdos da Classe 3	167
Tabela 24 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 4	168
Tabela 25 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 4	171
Tabela 26 – Conteúdos e subconteúdos da Classe 4.....	180
Tabela 27 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 5	182
Tabela 28 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 5	185
Tabela 29 – Conteúdos e subconteúdos da Classe 5.....	191

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Formas lexicais do discurso do Gerente1 com maiores IE.....	113
Gráfico 2 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente1 com outros gerentes	115
Gráfico 3 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente1 com outros gerentes	115
Gráfico 4 – Formas lexicais do discurso do Gerente2 com maiores IE.....	117
Gráfico 5 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente2 com outros gerentes	118
Gráfico 6 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente2 com outros gerentes	120
Gráfico 7 – Formas lexicais do discurso do Gerente3 com maiores IE.....	121
Gráfico 8 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente3 com outros gerentes	122
Gráfico 9 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente3 com outros gerentes	124
Gráfico 10 – Formas lexicais do discurso do Gerente4 com maiores IE.....	125
Gráfico 11 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente4 com outros gerentes ..	126
Gráfico 12 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente4 com outros gerentes ..	128
Gráfico 13 – Formas lexicais do discurso do Gerente5 com maiores IE.....	129
Gráfico 14 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente5 com outros gerentes ..	130
Gráfico 15 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente5 com outros gerentes ..	131
Gráfico 16 – Comparação 3 de lemas específicos do discurso do Gerente5 com outros gerentes ..	132
Gráfico 17 – Comparação 4 de lemas específicos do discurso do Gerente5 com outros gerentes ..	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Reprodução parcial da tela de relatório inicial do Iramuteq.....	104
Figura 2 – Reprodução parcial de tela de resumo das informações das ETC.....	105
Figura 3 – Reprodução parcial de tela de resumo das informações da CHD.....	134
Figura 4 – Dendrograma da composição das partições dos clusters da CHD.....	135
Figura 5 – Dendrograma da composição das classes da CHD a partir de formas lexicais ativas....	136
Figura 6 – Reprodução parcial de tela de cabeçalho das colunas de perfil de cluster	137
Figura 7 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C1	140
Figura 8 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C2	150
Figura 9 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C3	160
Figura 10 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C4	169
Figura 11 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C5	183

SUMÁRIO

1. Introdução	1
1.1. Delimitação do tema	3
1.2. Problema de pesquisa.....	4
1.3. Objetivos de pesquisa	5
1.4. Justificativa	5
2. Referencial teórico e conceitual	9
2.1. Conceitos relacionados ao estudo	9
2.2. Sucessão	12
2.2.1. Estudos sobre sucessão	14
2.2.2. Estágios de evolução do sistema de sucessão	25
2.3. Planejamento e gestão de sucessão (SP&M)	30
2.3.1. Ciclo de vida de programas de SP&M.....	34
2.3.2. Status dos programas de SP&M	36
2.4. Desenvolvimento de liderança	38
2.4.1. Características do campo de desenvolvimento de liderança.....	39
2.4.2. Desenvolvimento de liderança e importantes diferenciações	41
2.5. Integração entre SP&M e desenvolvimento de liderança	47
2.5.1. A contribuição de Douglas T. Hall	47
2.5.2. A contribuição de Ed Kur e Richard Bunning	50
2.5.3. A contribuição de Jay A. Conger e Robert M. Fulmer	54
2.5.4. A contribuição de Kevin S. Groves	54
2.5.5. A contribuição de William J. Rothwell.....	55
2.5.6. A contribuição de Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel	60
2.6. Modelos de programas integrados de SP&M	61
2.6.1. Mapa sucessório.....	64
2.6.2. Modelo Seven-Pointed Star	67
2.7. Desenvolvimento de potenciais sucessores.....	69
2.8. Síntese do referencial teórico e conceitual.....	83
3. Procedimentos metodológicos	87
3.1. Tipologia da pesquisa.....	87
3.2. Delineamento da pesquisa.....	88
3.2.1. Etapa 1 – Desenvolvimento de estudo de caso	88

3.2.2. Etapa 2 – Construção da plataforma teórica	91
3.2.3. Etapa 3 – Planejamento de estudo de caso.....	91
3.2.4. Etapa 4 – Proposições do estudo de caso.....	92
3.2.5. Etapa 5 – A unidade-caso.....	92
3.2.6. Etapa 6 – Plano de coleta de dados	94
3.2.7. Etapa 7 – Construção de protocolo de pesquisa de estudo de caso.....	95
3.2.8. Etapa 8 – Estratégias para análise dos achados de pesquisa.....	96
3.2.9. Etapa 9 – Análise de resultados	96
3.2.10. Etapa 10 – O relatório	98
3.3. Síntese da metodologia de pesquisa.....	98
4. Descrição e análise dos resultados do caso.....	101
4.1. Descrição do caso.....	101
4.2. Descrição do corpus textual	104
4.3. Análises estatísticas do corpus textual.....	105
4.3.1. Estatísticas Textuais Clássicas (ETC).....	105
4.3.2. Análise de Especificidades (AE).....	111
4.3.3. Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD).....	133
5. Discussão e interpretação dos resultados.....	193
5.1. Sobre o cumprimento do Objetivo Específico de Pesquisa 1	193
5.2. Sobre o cumprimento do Objetivo Específico de Pesquisa 2	197
5.3. Sobre o cumprimento do Objetivo Específico de Pesquisa 3	199
5.4. Sobre o cumprimento do Objetivo Específico de Pesquisa 4	203
5.5. Sobre o cumprimento do Objetivo Geral de Pesquisa	207
6. Considerações finais	209
6.1. Desafios, contribuições e recomendações para gestores.....	212
6.2. Limitações da pesquisa	213
6.3. Sugestões para trabalhos futuros.....	215
7. Referências.....	217
8. Apêndices.....	227
8.1. Apêndice A – Termo de Consentimento.....	227
8.2. Apêndice B – Protocolo de entrevista.....	228

1. INTRODUÇÃO

Sucessão é um dos temas dos quais as organizações não deveriam prescindir, seja porque se trata de importante e inevitável processo que determina o futuro das empresas, na medida em que ocorre independentemente de ter sido planejada ou não (Giambatista et al., 2005; Grusky, 1960; Kesner & Sebor, 1994), seja porque é reconhecida como fator de importância estratégica, devido aos efeitos que causa sobre o modelo de gestão, os indicadores financeiros e as relações sociopolíticas da organização (Ferreira, 2015; Giambatista et al., 2005). Em razão dos impactos que exercem no potencial de longevidade e de desempenho da organização, a sucessão e a maneira pela qual é conduzida vêm sendo progressivamente objeto de atenção por parte de executivos de alta direção, conselhos de administração, profissionais de recursos humanos (RH) e pesquisadores da comunidade acadêmica, uma vez que líderes de empresas que pouco se preocupam com a falta de pessoas preparadas para assumir posições críticas na liderança ou na área técnica colocam o negócio em risco (Dutra & Dutra, 2016; Ferreira, 2015).

Ainda que não seja possível prever com exatidão quais serão as necessidades das organizações no futuro, é de se esperar que necessitem de pessoas capazes de lidar com níveis crescentes de complexidade, principalmente para posições críticas. Desenvolver pessoas e prepará-las para o futuro são objetivos do processo sucessório organizacional (Dutra, 2017).

A contingência de determinada pessoa que ocupe posição-chave deixar a organização de maneira inesperada ilustra bem a criticidade de situação com potencial para criar turbulência no ambiente organizacional, não apenas porque poderia se tratar de pessoa com condições para ser desenvolvida para posições de alta liderança, mas também porque sua partida poderia abrir lacunas ao longo de sua linha de sucessão. Surpresas são inevitáveis, por isso o fundamental é os gestores responsáveis pelas pessoas nas organizações, a área de RH e, sobretudo, a liderança da organização, estarem preparadas para conduzir a resposta em tais ocasiões (Day, 2007). De acordo com Day (2007), o planejamento e a gestão de sucessão são a base para se lidar, de maneira bem-sucedida, com surpresas negativas de pessoal. A sobrevivência organizacional em ambiente competitivo depende, em boa medida, da identificação e do desenvolvimento de substitutos (potenciais sucessores) para posições críticas (Day, 2007; Rothwell, 2010, 2016).

Quando ocorrem eventos como saídas inesperadas (*e.g.*, demissões, renúncias, doenças e mortes), sistemas inativos de sucessão não permitem responder prontamente, porque planejamento e gestão de sucessão eficazes envolvem mais do que apenas processos de

substituição: todo um sistema abrangente de desenvolvimento de pessoas deve estar incluído (Day, 2007; Rothwell, 2016). Se, no entanto, saídas inesperadas acontecem em organizações que conduzem iniciativas estruturadas de planejamento e gestão de sucessão, a perda é menos traumática para a empresa, porque existe a capacidade de a organização continuar gerindo o negócio com os profissionais capacitados da casa, pelo menos temporariamente, até que um sucessor possa ser nomeado internamente ou trazido de fora. Quanto maior é o número de pessoas insubstituíveis em uma organização, maior é sua exposição a traumáticos riscos de rotatividade (Day, 2007).

Ainda que a produção acadêmica e científica sobre processo sucessório organizacional seja incipiente (Dutra, 2017, 2019), observa-se que aspectos importantes têm sido sustentados, em relação a posições nos diferentes níveis da organização: Gosling e Mintzberg (2003) criticam a recorrência do enfoque que se dá às posições de alta liderança, em demérito do reconhecimento da relevância de posições inferiores na sucessão; Dutra (2002, 2017, 2019), por sua vez, adverte que as lideranças têm desconsiderado que o grau de domínio das competências se obtém com a progressão da pessoa para assumir posições de níveis de complexidade maiores, o que significa dizer que a preparação dos potenciais sucessores se inicia em posições inferiores, de natureza operacional, evolui para posições intermediárias, de natureza tática, de maior responsabilidade e complexidade, até chegar a posições de liderança e decisão, de natureza estratégica (Dutra, 2017, 2019). A preparação de pessoas para posições de maior nível de complexidade implica a necessária identificação dos candidatos e de seus respectivos potenciais (Ferreira, 2015; Hall, 1986), ainda que raramente receba tratamento adequado (Dutra, 2017). Dutra (2017) salienta que as pessoas são frequentemente expostas a desafios maiores sem que saibam os motivos pelos quais estão sendo submetidas a situações mais exigentes. Em decorrência disso, acatamos com certa naturalidade, e, ao assumirem aqueles desafios, acabam aproveitando-se das oportunidades de desenvolvimento, dedicam-se a elas, e constroem expectativas, vislumbrando eventuais movimentos sucessórios. Ansiedade, ambições, tensões emocionais, frustrações, sensação de ameaça e pressão, sentimento de injustiça e incompreensão em relação aos critérios utilizados em eventuais outras escolhas tornam-se, assim, importantes tópicos associados à dinâmica das ações e iniciativas de preparação de pessoas para a sucessão, o que justifica a necessidade de delimitar a discussão do tema, conforme segue.

1.1. Delimitação do tema

A delimitação do tema de uma pesquisa é um processo de especificação de sujeito e de objeto que visa a delinear com clareza e formalidade aquilo que se deseja investigar (Marconi & Lakatos, 2003; Sampieri et al., 2006) e que permite gerar novas teorias, suscitar o aparecimento de novas ideias e novas questões, e desenvolver proposições e hipóteses a partir de evidências. A abordagem qualitativa adotada neste estudo admite que o contexto (tempo e espaço) pode contribuir para a reiterada reflexão sobre o problema de pesquisa e, portanto, sobre a delimitação do tema. Isso se explica porque subjaz a suposição fundamental de que o pesquisador e os participantes possuem singulares visões de mundo e, por esse motivo, conferem autenticidade e credibilidade à pesquisa (Creswell, 2014; Flick, 2009; Yin, 2016a).

O objeto central deste estudo é a percepção da dinâmica de preparação de pessoas consideradas potenciais sucessores de líderes em organizações brasileiras, levando-se em consideração ações e efeitos anteriores, concomitantes e posteriores às iniciativas de desenvolvimento de liderança preparatórias para a sucessão, de modo a caracterizar as etapas do processo sucessório e as relações entre as partes envolvidas. Mais especificamente, busca-se compreender, no âmbito de planejamento e gestão de processo sucessório em organizações brasileiras, as percepções de gestores que participam de iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação de potenciais sucessores.

Em oposição aos trabalhos sobre sucessão que fazem distinção entre potencial sucessor e sucedido (predecessor), este estudo assume que potenciais sucessores e sucedidos (predecessores) podem desempenhar esses papéis concomitantemente, à medida que o potencial sucessor pode estar na condição de sucedido ao mesmo tempo em que o sucedido pode estar na condição de potencial sucessor, haja vista a dinâmica das pessoas na estrutura das organizações. Fundamentado em tal assunção, o estudo buscou contribuir para as reflexões sobre sucessão organizacional a partir de perspectiva qualitativa, por meio de técnicas e métodos de coleta de dados baseadas em entrevistas.

Giambatista, Rowe e Riaz (2005) consideram que o método de entrevistas oferece potencial para explorar as diversas lacunas existentes na compreensão acerca da sucessão. Conhecer, portanto, as opiniões e as observações que os executivos que viveram e vivem tais eventos têm a compartilhar é de grande utilidade, porque permite: a) evoluir no desenvolvimento dos fundamentos teóricos, de modo a possibilitar o surgimento de novas teorias que prennunciem e expliquem eventos sucessórios; e b) incentivar a proposição de pesquisas com perspectivas mais

integradas sobre o processo sucessório que vão além das análises centradas em posições de presidência que prevalecem atualmente na literatura.

Assim, como consequência da relevância do tema sucessão na gestão de pessoas em organizações, do reconhecimento do planejamento e do gerenciamento de processo sucessório como objeto de estudo, e da sugestão de exploração do espaço na literatura apontado por Giambatista, Rowe e Riaz (2005) e Dutra (2017, 2019), este estudo se propôs a contribuir para o preenchimento da lacuna da área que se caracteriza por: a) exíguo número de pesquisas acadêmicas sobre o tema (Farah et al., 2020; Giambatista et al., 2005; Ip & Jacobs, 2006; Kesner & Sebor, 1994); b) preponderância do enfoque nas relações das empresas familiares e nas posições da alta administração, tais como executivos principais, presidentes e proprietários do negócio (Farah et al., 2020; Giambatista et al., 2005; Ip & Jacobs, 2006); c) preocupação com o evento sucessório em si, e não com o processo como um todo (Day, 2007; Giambatista et al., 2005); d) carência de análise dos diferentes atores e grupos sociais envolvidos no processo, tais como potenciais sucessores, sucedidos e profissionais de RH (Day, 2007; Ip & Jacobs, 2006; Rothwell, 2016); e e) carência, na literatura sobre sucessão, de pesquisas estruturadas sobre a dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança com vistas à preparação de candidatos à sucessão (Dutra & Dutra, 2016).

1.2. Problema de pesquisa

Levando-se em consideração as publicações sobre o tema, a relevância da análise do processo sucessório organizacional no contexto contemporâneo e, sobretudo, o interesse deste pesquisador em conhecer com maior profundidade seu objeto de pesquisa e assim contribuir para o avanço do conhecimento científico, este estudo levantou o seguinte problema de pesquisa: **Compreender como gestores percebem a dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão de gestores.**

A partir do problema de pesquisa, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa, que expressa o problema de pesquisa sob a forma interrogativa: **Como gestores percebem a dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão?**

1.3. Objetivos de pesquisa

O **objetivo geral de pesquisa** deste estudo de natureza exploratória, baseado na abordagem qualitativa e a partir da estratégia de investigação de estudo de caso, é:

Compreender a percepção dos gestores em relação à dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão.

Para a consecução do objetivo geral de pesquisa, estabelecem-se os seguintes **objetivos específicos (OE)**:

OE1: Compreender como gestores descrevem experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança.

OE2: Compreender como gestores descrevem o aproveitamento de experiências profissionais anteriores nas iniciativas de desenvolvimento de liderança atuais.

OE3: Descrever como gestores analisam os resultados de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança.

OE4: Compreender como gestores descrevem os impactos de experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança na vida profissional.

1.4. Justificativa

A importância e a relevância deste estudo se justificam porque a pesquisa reuniu diversos critérios que permitem avaliar sua utilidade.

Em termos de potencial de contribuição teórica, considera-se que este estudo é conveniente para a compreensão de tema crítico para as organizações, qual seja, o processo de sucessão da liderança estratégica e/ou da liderança tática. É comum e esperado que a troca dos principais líderes de uma organização gere algum grau de perturbação interna, ainda que possa representar também oportunidade para a organização rever estratégias em relação a demandas futuras. O cuidado no acompanhamento das ações e iniciativas de preparação de pessoas consideradas potenciais sucessores daqueles líderes pode tornar a transição menos turbulenta, por isso, é valioso compreender a dinâmica de atuação dos atores envolvidos no processo sucessório.

De acordo com Giambatista, Rowe e Riaz (2005), uma contribuição teórica interessante para a literatura sobre liderança estratégica e sucessão de líderes é a questão de saber se é possível a organização escolher um líder estratégico a partir do processo sucessório utilizado para a seleção de um líder executivo e/ou de um líder tático. De modo mais pragmático, o que os autores afirmam ser valioso de se investigar é a questão de saber qual tipo de líder executivo e/ou líder tático as organizações que realizam processo sucessório vão adquirir. “Acreditamos que são necessárias mais pesquisas sobre se o tipo de processo de seleção de líderes executivos ajuda as empresas a escolherem líderes estratégicos e visionários ou líderes administrativos” (Giambatista et al., 2005, p. 982). Os resultados deste estudo contribuem para responder essa questão, bem como para oferecer a possibilidade de exploração frutífera de fenômenos relacionados às ações e iniciativas de desenvolvimento de líderes e preparação de gestores no contexto de sucessão. As publicações acadêmicas sobre aspectos relacionados à sucessão, de modo mais amplo, e de planejamento e gerenciamento de processo sucessório, de maneira mais específica, ainda que venham crescendo, têm revelado campo de pesquisa consideravelmente fragmentado (Farah et al., 2020; Giambatista et al., 2005; Ip & Jacobs, 2006;).

Em relação ao potencial de contribuição metodológica, considera-se que este estudo é igualmente conveniente porque ele fez uso de entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados voltadas para a obtenção de relatos dos atores que tenham se envolvido diretamente na dinâmica do processo sucessório. De acordo com Giambatista, Rowe e Riaz, métodos de pesquisa baseados em entrevistas “oferecem muito potencial para explorar os diversos buracos e lacunas” (2005, p. 984) existentes no entendimento dos processos, desde os estágios iniciais da sucessão (*e.g.*, planejamento e busca de candidatos) até a execução das atividades por parte do sucessor. Maior utilização de entrevistas como técnica de coleta de dados traria dois benefícios adicionais, segundo aqueles autores: o primeiro é a obtenção de informações privilegiadas (em comparação a buscas em arquivos e bases de dados secundários), que permitem melhorar a precisão de determinados construtos importantes para o campo de pesquisa, como, por exemplo, *turnover* voluntário e *turnover* involuntário, ou desenvolvimento de liderança e treinamento de liderança, dentre tantos; e o segundo é a possibilidade de obtenção de algum grau de equilíbrio na utilização de métodos investigativos, dado que consultas a fontes secundárias de bases de dados e informações de arquivo têm sido predominantes (Giambatista et al., 2005).

No que diz respeito ao potencial de contribuição prática para o campo, este estudo oferece úteis e aproveitáveis reflexões críticas sobre resultados e conclusões em outras organizações que

tenham processo sucessório estruturado e que venham a se deparar com o desafio de gerenciar a transição de seus líderes. Mesmo empresas que não praticam planejamento e gerenciamento de processo sucessório de modo estruturado poderão se beneficiar dos insights que este estudo propicia, a ponto de, eventualmente, se tornarem sensíveis à questão da transição planejada da liderança e, então, decidirem estruturar seu próprio processo sucessório.

De acordo com Giambatista, Rowe e Riaz (2005), à medida que se reconhece a natureza disruptiva da sucessão, as diretorias, os conselheiros e a liderança executiva deveriam dar mais ênfase ao planejamento e à gestão sucessória, de modo a garantir que os potenciais sucessores para posições de liderança estratégica e liderança tática tenham ciência do processo de sucessão. Para tanto, são necessários abertura e transparência nos níveis da alta administração e do conselho e atenção às habilidades e experiências das pessoas com potencial para sucessão (Dutra & Dutra, 2016; Giambatista et al., 2005; Ip & Jacobs, 2006).

Finalmente, considera-se também que este estudo tem potencial para motivar outros pesquisadores a realizar estudos relacionados aos temas de planejamento e gerenciamento de processos sucessórios e desenvolvimento de liderança, contribuindo cada vez mais para a expansão das fronteiras do campo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEITUAL

Apresenta-se a seguir o referencial teórico e conceitual relevante para a investigação do objeto de estudo desta pesquisa. Este capítulo se estrutura a partir dos seguintes temas: a) Conceitos relacionados ao estudo; b) Sucessão; c) Planejamento e gestão de sucessão (SP&M); d) Desenvolvimento de liderança; e) Integração entre SP&M e desenvolvimento de liderança; f) Modelos de programas integrados de SP&M; g) Desenvolvimento de potenciais sucessores; e h) Síntese do referencial teórico e conceitual.

2.1. Conceitos relacionados ao estudo

Esta seção aborda considerações importantes sobre conceitos e definições que são extensamente utilizados neste estudo, conforme segue.

Sucessão. A expressão *succession* pertence à classe gramatical dos substantivos (*i.e.*, aquilo que evidencia a substância ou a essência de algo) e está assim definida pelo Oxford Learner's Dictionaries (2023): “*the act of taking over an official position or title; the right to take over an official position or title*”. Nesse sentido, “sucessão” é reconhecida por aquele dicionário como expressão que abrange duas ideias principais: a primeira é a que pode ser entendida como “o ato de assumir uma posição ou título oficial”, ao passo que a segunda diz respeito ao “direito de assumir essa posição ou título oficial”. O Cambridge Dictionary (2023), a seu turno, apresenta a seguinte definição: “*a process in which someone automatically takes an official position or job after someone else*”. Nessa acepção, perceptivelmente mais ampla, “sucessão” é identificada por esse dicionário como “um processo no qual alguém automaticamente assume uma posição ou trabalho oficial após outra pessoa”.

Em ambos os casos, observa-se que o conceito de “sucessão” diz respeito à ideia de transferência de poder ou de autoridade de uma pessoa para outra, especialmente em contextos relativos a posições oficiais ou de títulos em organizações e instituições. Essas definições sugerem, portanto, que a sucessão não se refere apenas a evento ou acontecimento pontual, mas, sim, à ideia mais ampla de processo, sobretudo a partir da constatação da utilização explícita do termo “processo”, que enfatiza o sentido de que sucessão não é algo instantâneo, mas um conjunto de etapas ou fases que ocorrem sequencialmente.

Successor. A expressão *successor*, também pertencente à classe gramatical dos substantivos, está definida no Oxford Learner's Dictionaries (2023) como “*a person or thing that comes after somebody/something else and takes their/its place*”, de onde se depreende que “sucessor” é um termo que se refere à pessoa, ou à coisa, que vem depois de outra pessoa, ou de outra coisa, e que ocupa o seu lugar. O Cambridge Dictionary (2023), por outro lado, assim apresenta a definição de *successor*: “*someone or something that follows and takes the job, place, or position that was held by another; someone or something that comes after another person or thing*”. Tal acepção contém a ideia de que sucessor é alguém, ou algo, que segue e assume o trabalho, o lugar ou a posição que havia sido mantida por outro alguém, ou algo, que vem depois de outra pessoa ou de outra coisa. Nesse sentido, a partir de ambos os casos, observa-se que o conceito de “sucessor”, referente à pessoa ou ao objeto que sucede, de forma subsequente, outra pessoa ou outro objeto em determinada função, posição, cargo ou lugar, denota a ideia de continuidade e indica que a pessoa, ou coisa, que vem depois assume responsabilidade ou papel que era anteriormente exercido por outra pessoa ou outra coisa.

Potencial. O termo *potential* é outra expressão cujos sentido e significado se apoiam nas definições daqueles dicionários. *Potential*, na condição de substantivo, está assim definido no Cambridge Dictionary (2023): “*someone's or something's ability to develop, achieve, or succeed*”, “*someone's potential is an ability the person has not yet developed*”, “*the possibility of something developing or happening in a particular way*”, e, finalmente, “*natural qualities or abilities that mean that someone or something may or should succeed or achieve something*”.

Desse modo, o termo “potencial”, na condição de substantivo, de acordo com o Cambridge Dictionary (2023), e fora da acepção do universo semântico do campo da Física, pode se referir a três aspectos: a) o primeiro aspecto diz respeito à habilidade de alguém ou algo se desenvolver, alcançar ou ter sucesso; b) o segundo aspecto se refere à capacidade ainda não desenvolvida de uma pessoa, ou seja, seu potencial; e, finalmente c) o terceiro aspecto envolve a possibilidade de algo se desenvolver ou acontecer de uma maneira específica.

Depreende-se, portanto, que “potencial” diz respeito às qualidades ou habilidades naturais que indicam a possibilidade de que uma pessoa ou uma coisa tenha sucesso ou alcance algo (objetivo, condição, situação etc.). Em outras palavras, é a noção daquilo que uma pessoa ou coisa tem a capacidade de se tornar ou realizar, mas que ainda não foi completamente desenvolvido ou alcançado.

Trata-se, portanto, de conceito que abrange tanto a avaliação positiva das habilidades ou possibilidades inatas, que apontam para um futuro que pode ser alcançado ou explorado, quanto a perspectiva de crescimento, evolução e sucesso, que sugere a promessa, ou a potencialidade, de se tornar algo maior ou mais bem-sucedido. Em suma, é uma expressão que representa a ideia de capacidade latente, portanto ainda não consumada, que denota esperança e expectativa em relação ao desenvolvimento e à concretização de realizações.

A expressão “potencial” também pode se apresentar na condição de adjetivo (*i.e.*, de modificador do significado dos substantivos). O Oxford Learner’s Dictionaries (2023) assim define *potential*: “*that can develop into something or be developed in the future*”. Nesse sentido, o termo “potencial” é reconhecido por aquele dicionário como expressão que abrange a ideia de qualificação de alguém ou de algo “que **pode** se desenvolver em alguma coisa ou ser desenvolvido no futuro”. O Cambridge Dictionary (2023), em contrapartida, avança o significado da expressão e apresenta as seguintes acepções¹: “*possible but not yet achieved*”, “*possible when the necessary conditions exist*” e “*able to develop into something in the future when the necessary conditions exist*”. Observa-se, então, que as três acepções evidenciam a ideia de possibilidade, de ser possível algo acontecer, desde que condições necessárias para tanto sejam atendidas. A expressão adjetiva “potencial”, portanto, reflete a ideia de que, no presente, algo é viável ou factível, mas que ainda não foi concretizado, ou seja, exprime a **possibilidade** de algo se tornar mais avançado ou alcançar desejado estado, no futuro, desde que determinadas necessidades e condições sejam atendidas. Em suma, “potencial” representa a ideia de capacidade, ainda inexplorada no momento presente, que denota possibilidades e oportunidades promissoras para o crescimento e o sucesso em contexto específico.

Dutra (2017) contribui para o refinamento do significado da expressão “potencial” ao salientar que pessoas com potencial, identificadas nas organizações como “talentos” (ou “pessoas talentosas”), são aquelas que têm condições de ocupar, no futuro, posições críticas² para a sobrevivência, o desenvolvimento e a expansão da organização ou do negócio.

¹ O adjetivo “potencial” não possui forma comparativa ou superlativa (*i.e.*, não possui grau de comparação), pois sua natureza é definida pela sua potencialidade intrínseca (Cambridge Dictionary, 2023).

² Posições críticas são posições de liderança em que os ocupantes são (ou devem ser) pessoas que reúnem diversas capacidades cruciais para o negócio, tais como possuir conhecimentos (inclusive de tecnologia) críticos, ter domínio da história da organização, desenvolver líderes, possuir referências para o mercado e para os stakeholders, ter domínio de processos críticos, ser modelo de competências, ter experiência internacional, e ter capacidade para assumir desafios em diferentes áreas (Dutra, 2017).

Nesse sentido, uma reflexão que se impõe, principalmente no âmbito da Língua Portuguesa, é pensar se a pessoa “é potencial” ou se “está potencial”³. Como preconiza Dutra (2017), a indagação vai além da questão semântica e passa a ser questão de ordem, porque, ao se utilizar a forma “a pessoa é potencial”, estabelece-se a essência (e o estigma) de que “quem é potencial sempre será potencial” e “quem não é potencial nunca será potencial”. Ao empregar-se a forma “a pessoa está potencial” (ou “a pessoa tem potencial”), assume-se o estado, e não mais a essência, o que implica a possibilidade de mudança e de transitoriedade, de um estado a outro.

Potencial sucessor. Tomando por base as definições e considerações acerca da explicitação dos sentidos possíveis para as expressões “sucessor” e “potencial”, cumpre estender o raciocínio para a análise da expressão “potencial sucessor”, recorrente neste documento e frequentemente utilizada em publicações que tratam de temas relacionados a planejamento e gestão de sucessão. Assim, “potencial sucessor” é alguém que possui as qualidades e as habilidades necessárias para, no futuro, vir a assumir determinada posição ou cargo após outra pessoa tê-lo feito. O potencial sucessor, no momento presente, ainda não ocupa a posição, mas demonstra possuir características que o tornam promissor candidato para, no futuro, assumir a responsabilidade e o papel anteriormente desempenhado por outra pessoa. Em suma, a expressão “potencial sucessor” denota pessoa com habilidades e qualidades latentes, que tem a perspectiva de assumir posição ou cargo no futuro, após o evento sucessório, e que carrega a esperança de desenvolver-se e ser bem-sucedida nesse papel específico.

2.2. Sucessão

Sucessão de liderança é um assunto que desperta considerável interesse nas mídias jornalísticas, nos periódicos acadêmicos, sobretudo aqueles relacionados a estratégia e gestão, e no dia-a-dia de organizações mais atentas a questões de longo prazo e visão de futuro (Kesner & Sebor, 1994). É um campo de pesquisa frutífero que tem crescido no universo acadêmico e apresentado avanços metodológicos e questões de pesquisa mais refinadas e profundas (Giambatista et al., 2005), ainda que pesquisadores o considerem fragmentado e o identifiquem como “fluxo de pesquisa difuso e muitas vezes caótico” (Kesner & Sebor, 1994, p. 327).

³ Na Língua Inglesa, a questão parece ser menos suscetível a interpretações, como evidencia Rothwell (2016, p. 18), que utiliza a expressão *High-Potential (HiPo)* para se referir a “pessoas que têm o potencial para avançar” na carreira no tempo futuro.

Estudar sucessão de liderança no âmbito das organizações é importante porque, de acordo com Kesner e Sehora (1994, p. 328), o evento sucessório, que caracteriza a transferência da posse da posição do líder incumbente para o líder sucessor, é um “acontecimento traumático para qualquer organização”, na medida em que afeta não apenas as pessoas da empresa e as partes interessadas diretamente ligadas a ela, mas também seu ambiente econômico e político, dado que as organizações são reflexo das decisões que seus líderes de alto escalão tomam. O CEO, ou o principal executivo de uma empresa, é o ator organizacional a quem cabe a responsabilidade e a condução das ações de planejamento e execução da estratégia, de busca de desempenho e da manutenção do ambiente da organização, uma vez que se trata da pessoa que possui a autoridade máxima da hierarquia corporativa (Vancil, 1987). O que será da empresa, no entanto, vai depender não apenas da pessoa que detém a posição de liderança máxima, mas, também, de quem vier a sucedê-la no futuro, porque a sucessão afeta todas as partes envolvidas dentro e fora da organização, tais como funcionários, gerentes, conselheiros, acionistas, fornecedores, consumidores, governos e o público em geral (Kesner & Sehora, 1994). Segundo esses autores, o que faz o tema da sucessão de CEO ser mais crítico para a organização do que a sucessão em outros níveis é o conjunto de características que torna essa posição única, em termos de natureza das atividades de trabalho, da rotatividade relativamente menor, quando comparada a outros níveis, e da visibilidade do evento em si.

Há outros autores, no entanto, que consideram fundamental estudar a sucessão de profissionais que ocupam posições em outros níveis na organização que não apenas o de CEO ou de principal executivo. Profissionais da alta administração, gerentes intermediários, gerentes de primeira linha e mesmo líderes funcionais, são pessoas cujas posições têm sido contempladas por programas de planejamento e gerenciamento de sucessão em grandes empresas (Dutra, 2017; Gurchiek, 2008; Ip & Jacobs, 2006; Rothwell, 2016). Rothwell (2016) argumenta que posições-chave exercem influência crítica na atividade organizacional, seja de natureza operacional, estratégica ou ambas. De acordo com Rothwell (2016), à medida que a tomada de decisão tem se tornado menos centralizada, devido à maior participação das pessoas, as posições-chave vêm sendo vistas cada vez mais difusas e espalhadas nas estruturas hierárquicas das organizações.

As posições-chave, no entanto, variam de organização para organização, e isso se deve a diversos motivos. O primeiro é que as organizações não alocam as atividades exatamente da mesma maneira, nem os nomes dos cargos que caracterizam as posições envolvem as mesmas responsabilidades e os mesmos níveis de complexidade, e nem requerem as mesmas competências. O segundo é que as lideranças em diferentes organizações não compartilham

exatamente dos mesmos valores, o que significa que os líderes podem estabelecer posições com maior ou menor responsabilidade, de acordo com as próprias percepções sobre quais atividades consideram mais ou menos importantes. O terceiro motivo é que, do ponto de vista estratégico, as empresas não possuem nem as mesmas forças nem as mesmas fraquezas e não se deparam nem com idênticas ameaças nem com as mesmas oportunidades. Nesse sentido, além de críticas, as posições-chave são únicas para a organização (Dutra, 2017; Rothwell, 2016).

2.2.1. Estudos sobre sucessão

O campo sobre o qual se fundamenta a literatura acadêmica que dá sustentação teórica às reflexões acerca de planejamento e gerenciamento de sucessão e sua relação com as práticas de desenvolvimento de liderança nas organizações vem evoluindo progressivamente há aproximadamente 60 anos, desde o início dos anos 1960.

A produção de estudos, trabalhos e pesquisas que compõem a revisão de literatura citadas nesta seção é apresentada de maneira resumida em cinco períodos cronológicos claramente delimitados. Os três primeiros períodos correspondem à divisão proposta por Kesner e Sebra (1994), que identificaram três fases de publicação de investigações científicas bem marcadas: a) Primeira fase, típica devido à emergência do campo, nos anos 1960; b) Segunda fase, caracterizada pela construção de teoria e pesquisas empíricas, nos anos 1970; e c) Terceira fase, caracterizada por ter sido período de revisões e de crescimento acentuado do interesse sobre o tema, nos 15 anos compreendidos entre 1980 e 1994. O quarto período cronológico corresponde aos anos contemplados no trabalho de revisão elaborado por Giambatista, Rowe e Riaz (2005), de 1994 a 2005, e o quinto período, de 2005 até os dias atuais, corresponde aos anos abrangidos pela revisão de Farah, Elias, De Clercy e Rowe (2020).

Como bem apontaram Kesner e Sebra (1994), o crescente interesse em temas relacionados à sucessão de liderança nos diversos escalões das organizações trouxe mais pesquisadores ao campo, o que resultou em dois tipos de efeitos contrários entre si: a) o primeiro, de natureza positiva, é que começaram a ser publicados estudos com maior rigor científico e relevância; e b) o segundo, de natureza não tão positiva, é que a grande atenção que o campo despertou trouxe também pesquisas “difusas e frequentemente caóticas” (1994, p. 327).

2.2.1.1. Primeira fase: Emergência da sucessão como campo de pesquisa – Anos 1960

A literatura acadêmica sobre sucessão considera o sociólogo Oscar Grusky como o pesquisador que, no início dos anos 1960, deu os primeiros passos para que aquele tópico de pesquisa se

estabelecesse como campo de investigação sistemática e com rigor científico. Até então, o que se conhecia sobre o tema era produto de estudos de caso individuais e sem maiores preocupações epistemológicas (Giambatista et al., 2005; Kesner & Sehora, 1994).

De acordo com Kesner e Sehora (1994), Grusky (1960), o pioneiro na identificação de variáveis que agiam sobre a sucessão e na proposição de modelo de pesquisa e na realização de testes de hipóteses, e Carlson (1961, 1962) foram os estudiosos que definiram a agenda de como os pesquisadores abordariam o tema nas décadas seguintes. Os estudos subsequentes se desenvolveram em torno de quatro tópicos principais, a saber: a) origem do sucessor, em termos de comparação entre sucessores pertencentes ao ambiente organizacional e sucessores externos àquele ambiente; b) efeitos do tamanho da organização sobre a frequência com que ocorre sucessão; c) efeitos da frequência com que ocorre sucessão sobre o desempenho organizacional; e d) contingências relacionadas à sucessão.

Origem do sucessor. O primeiro tópico, referente à origem do sucessor é considerado por Kesner e Sehora (1994) como o tema de pesquisa que talvez mais tenha chamado à atenção na primeira fase dos estudos sobre sucessão. Segundo os autores, os estudos de Carlson (1961) e de Grusky (1964b) forneceram importantes contribuições para a compreensão do fenômeno da sucessão por terem estabelecido as bases para a definição do que seriam sucessores internos e sucessores externos e investigado as relações entre sucessão e suas consequências. Carlson (1961) chegou à conclusão de que sucessores provenientes do interior das organizações realizam menos mudanças, custam menos, em termos de compensações financeiras, e alcançam menos status intraorganizacional do que seus pares externos. Grusky (1964b), ao contrário, após ter pesquisado a mesma questão, porém a partir de outras variáveis, chegou à conclusão de que sucessores internos obtêm desempenhos de equipe melhores do que sucessores externos.

Tamanho da organização e frequência de eventos sucessórios. No que concerne ao tópico relacionado à associação entre tamanho da organização e frequência de ocorrência do fenômeno da sucessão, Kesner e Sehora (1994) afirmam que as pesquisas apresentaram resultados controversos: de um lado, estudos mostraram que organizações de maior porte vivenciam mais frequentemente o fenômeno da sucessão do que empresas de menor porte (Grusky, 1961, 1964a; Trow, 1961) e que empresas maiores vivenciam mais sucessões porque são naturalmente mais burocráticas (Grusky, 1961); de outro lado, no entanto, os resultados de alguns estudos não confirmaram haver relação entre nível de burocratização (medida como complexidade) e tamanho da empresa (Perrucci & Mannweiler, 1968) nem, tampouco, confirmaram haver

evidência de relação causal e explicativa entre tamanho da organização e taxa de frequência de ocorrência de sucessão (G. W. Gordon & Becker, 1964).

Frequência de eventos sucessórios e desempenho organizacional. O tópico referente à relação entre a frequência com que ocorrem fenômenos de sucessão e desempenho pós-sucessão é considerado por Kesner e Sehora (1994) como o que talvez mais tenha contribuído para estabelecer o que seria conhecido posteriormente como as “três teorias de sucessão” (Kesner & Sehora, 1994, p. 331). A primeira desse conjunto de teorias é a *common sense theory* (Teoria do Senso Comum), que sugere que o desempenho impacta positivamente a sucessão futura. De acordo com os autores, a ideia que está por trás dessa relação é que, ao substituir o principal executivo da organização, os tomadores de decisão escolheriam alguém com experiência e expertise suficientes para incrementar o desempenho da empresa. A segunda teoria, contrária à perspectiva da primeira, é a *vicious cycle theory* (Teoria do Círculo Vicioso), segundo a qual sucessões frequentes são disruptivas o suficiente para diminuir o desempenho da organização, que, por sua vez, levaria a mais sucessões ainda, diminuindo o desempenho de modo cíclico e em espiral negativa cada vez mais. Finalmente, a terceira teoria é a *ritual scapegoating theory* (Teoria do Ritual do Bode Expiatório), que se baseia na ideia de que a relação de causalidade entre frequência de sucessões e diminuição de desempenho pode estar invertida. Essa abordagem considera que baixos desempenhos são a causa do evento sucessório, o que aconteceria por meio da demissão do líder da organização e da contratação de novo executivo. Ao fazê-lo, a organização sinalizaria ao mercado que processos de mudança estão em curso e, por esse motivo, melhores resultados poderão ser esperados.

Contingências relacionadas à sucessão. Por fim, o tópico que se refere às contingências relacionadas à sucessão é o que reúne, de acordo com Kesner e Sehora (1994), estudos de pesquisadores que se concentraram em dois tipos de variáveis de contingência na busca pela compreensão da relação entre sucessão e desempenho organizacional. O primeiro grupo investigou as características individuais do sucessor, tais como estilo de liderança (Kotin & Sharaf, 1967), e o segundo grupo, por sua vez, pesquisou as características organizacionais, como é o caso de Guest (1962), que fez uso de extensos estudos de caso para demonstrar que o impacto da sucessão no desempenho organizacional depende de fatores como a estrutura da empresa e o desempenho do executivo predecessor.

O Quadro 1 apresenta, de maneira sintetizada, as principais publicações acadêmicas que caracterizaram a primeira fase dos estudos sobre sucessão.

Quadro 1 – Principais estudos da primeira fase da pesquisa de sucessão

Foco das pesquisas: origem do sucessor		
Referência	Amostra estudada	Contribuições e descobertas
Grusky (1959)	Campo de prisioneiros no Meio-Oeste (EUA)	A sucessão intensifica o conflito de papéis entre os membros da equipe organizacional.
Carlson (1961)	Superintendentes de escolas	Os sucessores internos fazem menos mudanças, são menos remunerados e alcançam menos status interorganizacional.
Grusky (1964)	Equipes de beisebol que trocaram de gestores no meio de temporada	Os sucessores internos relacionam-se mais a melhores desempenhos pós-sucessão do que os sucessores externos.
Foco das pesquisas: tamanho da organização e frequência de sucessão		
Referência	Amostra estudada	Contribuições e descobertas
Grusky (1961)	Empresas listadas na Fortune 500	O tamanho da organização está positivamente relacionado à taxa de sucessão.
Trow (1961)	Empresas manufatureiras de pequeno porte	O planejamento pré-sucessão está positivamente relacionado ao desempenho da empresa pós-sucessão em organizações de pequeno porte.
Kriesberg (1962)	Agências de Saúde Pública e de Saúde Mental	O tamanho da organização está positivamente relacionado à taxa de sucessão.
Grusky (1964)	Instituição de serviço público e Força Aérea	O tamanho da organização está positivamente relacionado à taxa de sucessão.
Gordon e Becker (1964)	Empresas listadas na Fortune 1000	O tamanho da organização não está significativamente relacionado à taxa de sucessão quando o tamanho é medido como número de funcionários ou vendas brutas.
Davis (1968)	Empresas familiares mexicanas	A preparação pode facilitar a transição bem-sucedida da gestão familiar para a gestão profissional.
Perucci e Mannweiler (1968)	Instituições de Ensino Superior	O tamanho da organização está positivamente relacionado à taxa de sucessão, mas o grau de complexidade não está significativamente relacionado à taxa de sucessão.
Foco das pesquisas: frequência de sucessão e desempenho pós-sucessão		
Referência	Amostra estudada	Contribuições e descobertas
Trow (1961)	Estudantes de graduação	Nem frequência de sucessão nem número de sucessões simultâneas estão significativamente relacionados ao desempenho pós-sucessão, mas o desempenho diminui com o aumento da variação da frequência de sucessão.
Grusky (1963)	Casos de sucessão de gestores de equipes de beisebol	Tanto a taxa de sucessão quanto a variabilidade da taxa estão inversamente relacionadas ao desempenho pós-sucessão.
Gamson e Scotch (1964)	Equipes de beisebol que trocaram de gestores no meio de temporada	A taxa de sucessão não está significativamente relacionada ao desempenho pós-sucessão.
Foco das pesquisas: contingências relacionadas à sucessão		
Referência	Amostra estudada	Contribuições e descobertas
Grusky (1960)	(Pesquisa teórico-conceitual)	A sucessão é um fenômeno organizacional universal que sempre leva à instabilidade organizacional.
Guest (1962)	Fábrica de automóveis de grande porte	Desempenho do sucessor está relacionado à relação entre estrutura organizacional e características do sucessor.
Zald (1965)	Organização de serviços de grande porte	A sucessão é um processo político; o desempenho do sucessor está relacionado à capacidade do sucessor de equilibrar reivindicações concorrentes.
Kotin e Sharaf (1967)	Hospital psiquiátrico público	Os estilos administrativos do predecessor e do sucessor estão relacionados ao desempenho pós-sucessão do sucessor.
Grusky (1969)	Organizações de negócios de simulação	Sucessão com aliados torna ajustes mais fáceis para o sucessor.
Zald (1969)	YMCA de Chicago (EUA)	O escolhido como sucessor é afetado pelas características dos membros do conselho (por exemplo, prestígio, conhecimento, gênero, grau de envolvimento).

Fonte: elaboração própria, a partir de Kesner e Sebra (1994).

2.2.1.2. Segunda fase: Construção da teoria e evidências empíricas – Anos 1970

A segunda fase da produção acadêmico-científica de estudos voltados à sucessão se refere aos trabalhos realizados ao longo dos anos 1970 e é caracterizada pela rápida expansão do interesse no campo e pela ampliação de suas fronteiras. Segundo Kesner e Sehora (1994), na década de 1970, artigos de sucessão foram publicados em mais de 25 periódicos diferentes, muitos dos quais pertencentes a outras áreas do conhecimento que não a Administração ou a Sociologia, típicas da década anterior. O índice de periódicos de negócios *Business Periodicals Index* chegou a criar classificação separada para artigos relacionados a “*Managerial Succession*” (sucessão gerencial) no final daquela década, o que evidenciava que estudos sobre sucessão gerencial estavam se tornando cada vez mais importantes (Kesner & Sehora, 1994)

No entanto, houve também aspectos semelhantes, em relação aos anos 1960. O primeiro foi o fato de que o avanço do conhecimento e da compreensão dos fenômenos do campo se concentrou em restrito número de pesquisadores importantes: Donald L. Helmich e Jeffrey Pfeffer, por exemplo, foram os principais autores do período, com 13 e seis publicações, respectivamente. O segundo aspecto similar à década anterior foi que a maior parte dos estudos dos anos 1970 se concentraram em dois dos assuntos mais investigados nos anos 1960 (origem do sucessor e frequência de ocorrência do evento sucessório nas organizações), embora dois outros temas também tivessem despertado interesse, a saber, características do líder sucessor e o papel dos conselhos de administração na condução da sucessão da liderança (Kesner & Sehora, 1994). Esses quatro assuntos mais evidentes são brevemente descritos conforme segue.

Origem do sucessor. Em relação à origem do sucessor, estudos buscaram aperfeiçoar o entendimento dos conceitos de sucessor interno e sucessor externo, que, até então, eram definidos como sucessores que já pertenciam à organização no momento da sucessão e sucessores que não pertenciam à organização até o momento da sucessão, respectivamente. Birnbaum (1971), por exemplo, questionou o aspecto de local de procedência como caracterizador da “internalidade” ou da “externalidade” do sucessor e identificou que o fator que efetivamente permitia qualificar o sucessor como interno ou externo era seu nível de familiaridade com o contexto da organização: uma pessoa que tivesse sido socializada e treinada em instituições com características semelhantes à organização tenderia a ser mais parecida com as pessoas internas, a viver menos situações conflitantes e teria mais estabilidade do que o faria uma pessoa que tivesse sido socializada e treinada em instituições com características organizacionais muito diferentes (Birnbaum, 1971; Kesner & Sehora, 1994).

Do mesmo modo, Helmich e Brown (1972, p. 372) também colocaram em xeque o aspecto relacionado ao local de procedência do sucessor, ao considerar que a pessoa pode ser caracterizada como exterior se não pertence à “constelação de executivos” que envolve o ambiente ao redor do predecessor. A intenção dos autores ao se referirem ao entorno do predecessor é apontar que o sucessor pode ser considerado externo, mesmo vindo do interior da própria organização, se ele não pertence à “coalização dominante” da qual seu predecessor faz parte (Kesner & Sehora, 1994, p. 335). De acordo com aqueles autores, a distinção entre pertencer ou não ao grupo do CEO predecessor reflete com precisão o grau em que o sucessor compartilha dos valores da empresa e o quanto está familiarizado com os processos sociais e políticos da liderança (Kesner & Sehora, 1994).

Estudos que exploraram outras variáveis relacionadas à origem do sucessor também foram realizados. De acordo com Kesner e Sehora (1994), Helmich e Brown (1972) e Helmich (1975), por exemplo, chegaram à conclusão de que sucessores internos estavam associados a menos mudanças organizacionais do que sucessores externos. A pesquisa de Daum (1975) mostrou que a promoção do sucessor interno tem relação negativa com a satisfação do grupo de onde ele emergiu. Shetty e Peery (1976) verificaram que existe relação positiva entre sucessão interna e desempenho da organização, embora Lewin e Wolf (1974) tenham encontrado associação negativa entre as mesmas variáveis.

Frequência de ocorrência do evento sucessório. No que diz respeito ao tópico frequência com que ocorrem eventos sucessórios, as principais pesquisas do período focaram nos antecedentes e nas consequências da sucessão. Pfeffer e Salancik (1977) investigaram a relação entre tamanho e contexto da organização e a frequência com que ocorrem sucessões e concluíram que o tamanho da organização não está relacionado com a taxa de ocorrência de sucessão, mas os aspectos contextuais, sim: de um lado, o relacionamento da organização com a comunidade de entorno está negativamente associado à frequência de sucessão; de outro, o nível de competição e concorrência está positivamente associado com a taxa de ocorrência do evento sucessório (Kesner & Sehora, 1994; Pfeffer & Salancik, 1977).

Características do sucessor. Segundo Kesner e Sehora (1994), nos anos 1970, os estudos sobre estilo de liderança foram os que os pesquisadores mais realizaram quando o foco da investigação eram as características do sucessor. Helmich e Brown (1972), por exemplo, concluíram que o desempenho que a organização obtém antes da sucessão do líder influencia a definição de critérios a serem utilizados para selecionar, avaliar e escolher sucessores, o que sugere que sucessores com estilos de liderança diferentes podem ter sido selecionados para

atuar em diferentes condições. Posteriormente, Helmich (1977) investigou a relação entre estilo de liderança dos sucessores e suas dificuldades, em termos de necessidades sociais, de estima e de autonomia. De acordo com o autor, o atendimento às necessidades está associado ao estilo de liderança, origem do sucessor e ao grau de mudança pós-sucessão (medido a partir da rotatividade das pessoas). O autor concluiu que: a) sucessores em empresas de grande porte são mais propensos se frustrarem no atendimento daquelas necessidades; b) sucessores em empresas de menor porte tendem a experimentar maior frustração no relacionamento social; e c) sucessores em empresas de grande porte eram mais propensos a viverem experiências de crescimento pessoal e de desenvolvimento de carreira do que seus equivalentes em empresas de menor porte (Helmich, 1977).

Sucessão e conselho de administração. As relações entre a sucessão da liderança e o conselho de administração são outro tópico de interesse de pesquisa que se originou ao longo da segunda fase da evolução da produção acadêmico-científica do campo, nos anos 1970. O trabalho de Gephart (1978) é exemplo de estudo que trouxe importantes contribuições cuja utilidade se faz notar até os dias atuais: a) a primeira foi a adoção da etnografia como abordagem metodológica, inédita no campo até então, para relatar o progresso da sucessão a partir da perspectiva de um sucessor; e b) a segunda foi a introdução da ideia de que o tipo de saída adotada pelo predecessor poderia influenciar tanto o processo de sua sucessão quanto os resultados dele decorrentes. Os tipos de saída identificados pelo autor são aposentadoria, renúncia voluntária, demissão, movimentos intraorganizacionais e morte (Gephart, 1978; Kesner & Sebra, 1994).

O Quadro 2 apresenta as principais contribuições e referências que os estudos realizados sobre sucessão nos anos 1970 trouxeram.

Quadro 2 – Principais estudos da segunda fase da pesquisa de sucessão

Foco das pesquisas	Principais contribuições	Referências
<ul style="list-style-type: none"> - Origem do sucessor - Características do sucessor e - Características da sucessão - Frequência de ocorrência do evento sucessório - Conselho de Administração - Processo sucessório 	<ul style="list-style-type: none"> - Sucessões frequentes são prejudiciais ao desempenho organizacional - Desenvolvimento de estruturas e tipologias de sucessão - Ganho de evidências empíricas - Contribuições de outras disciplinas além da Administração e da Sociologia, até então as duas que se interessavam em estudar o tema 	<p>Birnbaum (1971); Eitzen e Yetman (1972); Helmich e Brown (1972); Pfeffer e Leblebici (1973); Helmich (1974a, 1974b, 1975a, 1975b, 1975c, 1976, 1977a, 1977b, 1977c, 1978a, 1978b); Levinson (1974); Daum (1975); Helmich e Erzen (1975); Lewin e Wolf (1975); McEarchern (1975); Meyer (1975); Crain, Denton e Tollison (1976); Hall (1976); Shetty e Perry (1976); Mace (1977); March e March (1977); Pfeffer e Salancik (1977); Redlich (1977); Gephart (1978); Greenblatt (1978); Koch (1978); McGivern (1978); Allen, Panian e Lotz (1979); e Gabarro (1979)</p>

Fonte: elaboração própria, a partir de Kesner e Sehora (1994) e Ohtsuki (2013).

2.2.1.3. Terceira fase: Revisão e expansão das fronteiras do campo – De 1980 a 1994

A terceira fase da produção acadêmico-científica voltada à sucessão se situa no período que compreende o início dos anos 1980 até a metade da década seguinte, época em que Idalene F. Kesner e Terrence C. Sehora publicam seminal artigo de revisão (1994).

Esse período se caracterizou por intensa atividade de reflexão sobre o campo, por parte de seus principais pesquisadores. Três trabalhos se tornaram reconhecidos por apresentarem revisões do que havia sido investigado sobre sucessão até então e por projetarem para onde a área caminhava, a saber: Gordon e Rosen (1981), Kohler e Strauss (1983) e Brady e Helmich (1984).

No período, os estudos revisaram tópicos como origem do sucessor, frequência de sucessão, características do sucessor, e relação entre sucessão e desempenho organizacional. Além dessas reavaliações, conclusões de trabalhos anteriores foram testadas outras vezes, a partir de amostras populacionais mais variadas e metodologias de pesquisa mais precisas. Também novos fatores associados aos processos de planejamento de sucessão foram investigados, embora os achados não houvessem possibilitado compreensões mais claras das relações hipotetizadas nem modelos consistentes de antecedentes, consequências ou contingências (Kesner & Sehora, 1994). Os três estudos citados são apresentados de modo sucinto a seguir.

Gordon e Rosen. As principais contribuições do estudo realizado por Gordon e Rosen (1981) foram revisão da literatura e proposta de modelo teórico para orientar pesquisas sobre sucessão que viessem a ser desenvolvidas posteriormente, articulado a partir de duas etapas. A primeira etapa diz respeito aos fatores anteriores à chegada do sucessor, que incluem características do

sucessor, experiência da organização com o tema, procedimentos de refinamento do processo sucessório, e o mandato do novo líder. A segunda etapa, por sua vez, refere-se aos fatores posteriores à chegada do sucessor, que incluem processos de observação mútua entre o sucessor e o grupo, ações e reações do sucessor, e fontes de poder e influência do novo líder na organização. Os autores concluíram o estudo com um apelo para que a pesquisa de sucessão de liderança fosse, a partir de então, uma alternativa para estudos mais tradicionais de liderança, uma vez que consideravam que estudos de grupos e líderes em períodos de relativo equilíbrio no ambiente organizacional não podiam revelar o conjunto de variações e complexidades que fazem parte de todo sistema social (G. E. Gordon & Rosen, 1981).

Kohler e Strauss. A pesquisa de Kohler e Strauss (1983) também ofereceu uma concisa revisão da literatura sobre sucessão e algumas sugestões para tornar as pesquisas futuras mais bem delimitadas, em termos de definições operacionais e rigor conceitual do campo. Uma de suas sugestões foi levantar a necessidade de estabelecer com precisão os limites dos eventos de sucessão e tornar mais claros seus pontos inicial e final, porque era possível que pesquisadores precisassem definir limites de tempo diferentes, de acordo com o contexto estudado. Os autores também alertaram para o fato de que a sucessão pode não ser necessariamente um processo linear, em que a transição de um estágio para o outro seja suave e previsível. Finalmente, na conclusão do estudo, os autores propuseram que pesquisas futuras viessem esclarecer a natureza das capacidades de trabalho necessárias nos níveis organizacionais mais altos e investigar como tais capacidades se relacionam com os diversos tipos característicos de sucessão e seus resultados (Kesner & Sehora, 1994; Kohler & Strauss, 1983).

Brady e Helmich. Finalmente, o trabalho conduzido por Brady e Helmich (1984) concentrou-se em três tópicos principais e apresentou reflexões teóricas e práticas sobre sucessão. Os tópicos propostos pelos autores foram: a) taxa de sucessão e origem e mandato do sucessor; b) sucessor e mudança organizacional; e c) estilos e necessidades de sucessores. De acordo com Kesner e Sehora (1994), em relação ao tópico que relaciona taxa de sucessão à origem e ao mandato do sucessor, aqueles autores verificaram que não houve conclusão definitiva a respeito da relação entre o mandato do sucessor e outras variáveis, como origem do sucessor, desempenho da empresa ou mandato do predecessor. O estudo também reavaliou duas dimensões da relação entre sucessor e mudança organizacional: a) a primeira dimensão abordou a relação entre o sucessor e sua equipe, e a conclusão a que os autores chegaram foi que sucessores externos tendem a alterar mais suas equipes do que os sucessores internos, embora esse aspecto não provocasse impactos importantes no desempenho da organização; e b) a

segunda dimensão esclareceu a relação entre sucessão e mudança organizacional, e a conclusão a que os autores chegaram foi que o impacto da sucessão sobre a efetividade da organização se deve a fatores como tipo de operacionalização da eficácia empregado, características da empresa, envolvimento da alta administração, características do sucessor e tipo de mudança exigida (Kesner & Seborá, 1994). Finalmente, em relação às duas categorias de características do sucessor (estilo de liderança e necessidades pessoais), Brady e Helmich (1984) consideram que o estilo do sucessor é complexo e depende de diversos fatores de natureza pessoal e organizacional e que as empresas escolhem sucessores cujos estilos de liderança estão alinhados às necessidades de curto prazo e não às de longo prazo. Brady e Helmich (1984) concluíram seu trabalho chamando pesquisadores para expandirem os estudos de sucessão e incluírem novas variáveis e novas metodologias, esboços de processos de planejamento de sucessão, e alertas a respeito da importância do envolvimento do incumbente no processo de sua própria sucessão (Brady & Helmich, 1984; Kesner & Seborá, 1994).

2.2.1.4. Quarta fase: Refinamento das questões de pesquisa – De 1994 a 2005

A quarta fase da produção acadêmico-científica voltada à sucessão se situa no período compreendido entre 1994, quando foi publicado o célebre artigo de Kesner e Seborá, e 2005, ano de publicação de outro importante trabalho de revisão de literatura, dos pesquisadores Robert C Giambatista, W. Glenn Rowe e Suhaib Riaz.

Segundo Giambatista e colegas (2005, p. 963), nos 11 anos que se seguiram desde a publicação da revisão de Kesner e Seborá, em 1994, o tema de sucessão de liderança se manteve em caminho “viável e frutífero para a pesquisa acadêmica”. Os estudos realizados no período possibilitaram que se aprendesse mais sobre processos sucessórios e resultados deles decorrentes e que se avançasse mais nos desenhos de pesquisa sobre o tema. De acordo com Giambatista, Rowe e Riaz (2005), as questões de pesquisa se tornaram mais refinadas e profundas, e o campo continuou sendo fonte de interesse tanto na literatura especializada quanto na imprensa popular, sobretudo em relação a assuntos tais como chegadas de sucessores e partidas de incumbentes nas organizações, análises de planejamento de sucessão e de desempenho pós-evento sucessório.

A revisão crítica de Giambatista, Rowe e Riaz (2005) analisou 61 artigos que continham trabalhos empíricos ou estudos que apresentavam teoria avançada de sucessão e os classificou de acordo com os focos de estudo que apresentavam, em termos de antecedentes ou de consequências da sucessão. Em relação às pesquisas que trataram dos antecedentes da sucessão,

os autores constataram que esses assuntos, à semelhança dos períodos anteriores, continuaram a despertar o interesse de muitos pesquisadores. Os autores classificaram os antecedentes em seis categorias: a) conselhos de administração; b) desempenho da empresa; c) características do líder e suas ações; d) características da empresa; e) aspectos externos à empresa (relativos ao setor e/ou indústria e ao ambiente); e f) aspectos relativos ao planejamento de sucessão.

Giambatista, Rowe e Riaz (2005) verificaram também que os estudos trouxeram melhores definições de construtos e medição de variáveis, identificaram novos fatores antecedentes, e apresentaram outros contextos, como empresas de pequeno porte e empresas familiares. Os autores concluíram que, embora a teoria trazida nos estudos sobre antecedentes ainda variasse “de fraca a eclética” (2005, p. 967), novos paradigmas teóricos foram empregados, o que permitiu que diversos estudos se destacassem por conta de padrões mais elevados de rigor teórico (Giambatista et al., 2005).

Em relação às pesquisas sobre consequências, os autores classificaram os estudos de acordo com as categorias que seguem: a) desempenho de equipes esportivas; b) desempenho de organizações empresariais, em termos de medidas contábil-financeiras, de mercado e de outras naturezas; e c) estratégia, reestruturação e outros resultados decorrentes da sucessão do líder.

A conclusão a que os autores chegaram após o estudo de revisão foi a de que o campo atingiu maturidade, embora ainda esteja fragmentado em muitas áreas das ciências organizacionais. Do ponto de vista do rigor teórico e metodológico, melhorias ainda são necessárias, e pesquisas futuras podem contribuir para que tais objetivos sejam atingidos, sobretudo porque o apelo do tema sucessão na literatura é indicador do sucesso contínuo do campo (Giambatista et al., 2005).

2.2.1.5. Quinta fase: Fragmentação persistente do campo – De 2005 a 2020

A quinta fase da produção acadêmico-científica voltada à sucessão de liderança se situa no período compreendido entre 2005, quando foi publicado o trabalho de revisão dos pesquisadores Robert C. Giambatista, W. Glenn Rowe e Suhaib Riaz, e os dias atuais.

Os principais estudos sobre sucessão nas organizações empresariais publicados nesse período foram reunidos e analisados em artigo de revisão realizado novamente por W. Glenn Rowe, desta vez em parceria com os pesquisadores Bassam Farah, Rida Elias e Cristine De Clercy, que sistematizaram a literatura acadêmica em torno de categorias como: a) antecedentes da sucessão de liderança; b) evento sucessório e suas características; e c) consequências da sucessão de liderança (Farah et al., 2020). Nos tópicos referentes aos antecedentes e às consequências da sucessão de liderança, foram revisados trabalhos que estudaram atributos do

líder, do conselho de administração, da empresa e dos contextos cultural, econômico, político e/ou institucional. Estudos dedicados ao evento sucessório e suas características investigaram mudança do líder, sucessão interna *versus* sucessão externa, e sucessão planejada *versus* sucessão não-planejada.

Diversos foram os motivos que justificaram a realização daquela revisão da literatura sobre sucessão de liderança, que compreendeu 75 artigos acadêmicos. De acordo com Farah, Elias, De Clercy e Rowe (2020), em primeiro lugar, está o fato de que a quantidade de estudos sobre o tema é crescente devido ao aumento no número de sucessões de líderes executivos. Se em 2015, a taxa de rotatividade de CEOs das 2,5 mil maiores empresas mundiais estava em 16,6%, em 2018, esse indicador atingiu 17,5%, o maior índice verificado desde que a empresa de consultoria global PricewaterhouseCoopers começou a calculá-lo (2019). A prática pouco efetiva de substituição de líderes relatada por Charan (2005) também é apontada pelos autores como motivo para se examinar o fenômeno mais de perto (Farah et al., 2020).

Dentre as conclusões a que Farah e colegas (2020) chegaram após o artigo de revisão, uma foi a de que o campo tem se beneficiado com os numerosos estudos que analisam as características das sucessões de liderança, planejadas ou não, embora haja espaço para a realização de pesquisas que investiguem quais fatores aumentam a probabilidade de ocorrerem sucessões planejadas e quais fatores diminuem a probabilidade de ocorrerem sucessões de liderança não-planejadas. Os autores concluíram também que, em relação aos atributos do líder, poderiam ser realizadas pesquisas que examinassem se mudanças de comportamento, em termos de ética e virtudes morais, contribuem para que a pessoa possa se tornar líder. O campo também ampliaria seus limites se fossem realizados estudos que investigassem se, por que e como limites no mandato do líder beneficiam ou prejudicam as organizações empresariais (Farah et al., 2020).

Finalmente, os autores concluem que, diante da ausência de estudos de teoria de sucessão que expliquem o fenômeno de sucessão de liderança em organizações empresariais, tal lacuna pode incentivar pesquisadores a realizar estudos para “desenvolver uma teoria normativa geral de sucessão de liderança, uma vez que tal teoria acadêmica ainda não existe”, o que ajudaria a ampliar o campo de sucessão da liderança acadêmica e guiar melhor as pessoas em suas decisões de sucessão (Farah et al., 2020, p. 18).

2.2.2. Estágios de evolução do sistema de sucessão

A natureza da questão de sucessão nas organizações depende do estágio de evolução do sistema de sucessão que a caracteriza. De acordo com Hall (1986), se a organização está nos estágios

iniciais de desenvolvimento de métodos formais de sucessão, a ausência de processo de planejamento sucessório pode ser o problema central. Nesse sentido, o autor (1986) descreve três estágios que definem o desenvolvimento de um sistema de sucessão em organizações.

Primeiro estágio – preenchimento de apenas uma posição (*one-position staffing*). Estágio inicial de desenvolvimento de métodos formais de sucessão, em que não existe nenhum processo de planejamento de sucessão. Nesse estágio, as decisões de sucessão são tomadas de modo puramente reativo: à medida que posições críticas se tornam vagas, o que pode acontecer por motivo de demissão, aposentadoria, invalidez, etc., o intento é supri-las do modo mais breve possível com o candidato mais qualificado disponível. No primeiro estágio, há pouca ou nenhuma preocupação com o desenvolvimento do candidato, uma vez que não existe tempo hábil suficiente para fazê-lo: espera-se que o candidato esteja pronto para atender às demandas da posição de nível superior para a qual foi selecionado, o que pode nem sempre acontecer, independentemente de o candidato ser considerado talentoso ou não. As dificuldades específicas nesse estágio são as dúvidas e as incertezas em relação à seleção e à escolha de profissionais talentosos, porém despreparados, e à possibilidade de a pessoa desejada declinar da oportunidade justamente por não se sentir preparada o suficiente para encarar o desafio.

Segundo estágio – planejamento de reposição (*replacement planning*). Processo em que os executivos seniores da organização observam periodicamente os principais gestores dos maiores escalões e concordam com dois ou três possíveis substitutos para cada posição sênior. A diferença entre o estágio de planejamento de substituição e o estágio anterior é que, no caso do *one-position staffing*, a escolha da pessoa se dá para posições individuais, apenas no momento em que os postos ficam vagos, ao passo que no segundo estágio, a substituição é planejada em períodos regulares, com antecedência da abertura da vaga e para grande número de cargos. Ainda assim, é comum que o planejamento de substituição seja feito de modo subjetivo, sem a definição clara de descrições de função e especificação de habilidades e experiências desejadas, o que pode resultar em escolha de candidatos não necessariamente talentosos. Nesse sentido, “a abordagem de planejamento de substituição é simplesmente uma extensão da abordagem anterior” (Hall, 1986, p. 236).

Terceiro estágio – planejamento de sucessão (*succession planning*). Processo que transcende o anterior, de planejamento de substituição, em que o foco estava no preenchimento de vagas futuras. No terceiro estágio, o foco está tanto nos futuros cargos quanto no desenvolvimento das pessoas que podem ser candidatas àquelas posições.

No centro da maioria dos sistemas de sucessão bem desenvolvidos, estão as sessões de revisão dos recursos humanos, em que os executivos da alta administração analisam os gerentes acima de determinado nível, geralmente a gerência média, em termos de desempenho, potencial, necessidades de desenvolvimento e planos para atendê-las (Friedman, 1986). Não obstante, Hall (1986) aponta que é preciso haver equilíbrio na intensidade dos objetivos: do mesmo modo que o estágio de planejamento de substituição erra ao focar demasiadamente em cargos específicos, o processo de revisão do planejamento de sucessão pode errar se focar demais nas pessoas, em detrimento das posições futuras, e, com isso, não perceber mudanças que ocorrem ao longo do tempo nas demandas de trabalho e nas habilidades necessárias para atendê-las.

Entretanto, o processo de planejamento de sucessão também pode apresentar algumas questões críticas, relacionadas ao desenvolvimento das pessoas. A primeira questão concerne à credibilidade dos dados e informações sobre os quais são tomadas decisões de desenvolvimento. Mesmo em organizações em que os planos de desenvolvimento são executados de modo satisfatório, há executivos de alto escalão que não se sentem confortáveis em trabalhar com dados subjetivos na avaliação das pessoas a serem consideradas para a sucessão, por se tratar de prática que envolve sistema de medição que vai além dos dados quantitativos e objetivos com os quais estão habituados (Hall, 1986). O outro aspecto crítico relacionado ao desenvolvimento das pessoas é a incerteza quanto aos requisitos que os executivos deverão reunir no futuro. Segundo Hall, os executivos da alta administração parecem não confiar plenamente nos tipos de habilidades executivas que a organização poderá requerer no futuro. Embora haja disposição para o investimento de recursos financeiros e de marketing em planos estratégicos, é comum haver hesitação, ou mesmo recusa, diante da possibilidade de empreender investimentos maciços em recursos humanos naqueles planos, dado que o exercício de fazer inferências a partir da estratégia do negócio sobre futuros requisitos necessários aos executivos aumenta a incerteza e a ansiedade dos líderes da alta administração. Em condições incertas e que provocam ansiedade, as organizações tendem a ser conservadoras e apostar na escolha de executivos com perfil semelhante ao de seus principais gestores (Hall, 1986).

Por fim, a seleção de executivos com perfis semelhantes é mais um aspecto crítico apontador por Hall (1986). Apoiado nos trabalhos de Argyris (1954) e Kanter (1977), segundo os quais altos executivos tendem a recrutar e promover “tipos” de pessoas semelhantes ao seu próprio estilo pessoal, perpetuando, com isso, o processo de reprodução homossocial, em que os executivos, humanos que são, tendem a selecionar sucessores à sua própria imagem, Hall argumenta que grande parte dos executivos “nos últimos anos da meia-idade” (1986, p. 239)

sentem necessidade de desenvolver generatividade (preocupação que o indivíduo tem de se engajar em ideais e metas pró-sociais direcionadas à sociedade como um todo) e deixar contribuições duradouras para as gerações futuras e, com isso, se tornarem “imortais”. Legar a organização sob a tutela de uma versão mais jovem de si mesmo seria, portanto, a explicação para a reprodução homosocial, por mais que

“os gerentes esclarecidos de hoje, informados por um forte consenso entre pensadores de gestão influentes (*e.g.*, Drucker, Naisbett, Peters e Waterman, Bennis e Nanus), [percebiam] que gestores com diferentes perfis de habilidades e experiência serão necessários para liderar a organização do futuro: bom gerente de pessoas, participativo, líder, inspirador, independente, empreendedor, pensador global etc.” (Hall, 1986, p. 239).

O Quadro 3 sintetiza os principais aspectos que distinguem os três estágios na evolução dos sistemas de sucessão investigados por Hall (1986).

Quadro 3 – Síntese dos aspectos distintivos dos estágios de sucessão

Aspectos	Estágio de sucessão		
	<i>One-position staffing</i>	Planejamento de reposição	Planejamento de sucessão
Período de tempo (prazo)	presente	futuro	futuro
Número de posições executivas consideradas	uma	diversas	diversas
Foco nas necessidades da posição	alto	alto	alto
Foco nas necessidades dos candidatos	baixo	baixo	alto
Tipo de dados mais frequentemente utilizado	subjetivo	subjetivo	objetivo
Nível de atenção por parte da alta administração	extremamente alto	variável	variável

Fonte: elaboração própria, a partir de Hall (1986).

Hall (1986) afirma que é necessário novo método para superar as limitações das abordagens anteriores, a saber, o planejamento de desenvolvimento estratégico, segundo o qual, os requisitos de trabalho executivo futuros se relacionam com os objetivos estratégicos da organização. No modelo proposto pelo autor, o foco está tanto na necessidade de redesenho das posições executivas do futuro, de acordo com os objetivos estratégicos do negócio, quanto na identificação e no desenvolvimento de candidatos com habilidades necessárias para o alinhamento aos perfis daquelas posições executivas futuras. Na medida em que nem a pessoa e nem a posição são previsíveis, porque são suscetíveis a mudanças ao longo do tempo, então

é necessário que, no processo de sucessão, tanto os gestores quanto a organização demonstrem capacidade de aprendizagem contínua e adaptabilidade (Hall, 1986).

De acordo com Leibman, Bruer e Maki (1996), é necessário que o planejamento de sucessão passe por transformações e siga em direção ao gerenciamento de sucessão, se a intenção da organização é mantê-lo como instrumento relevante para que sua liderança esteja sempre revigorada e reúna condições para a execução ideal de tarefas estratégicas.

Nesse sentido, o objetivo fundamental, no que diz respeito a tal revigoração, deve ser a adoção de iniciativas de desenvolvimento da liderança futura, de modo a prepará-la para os desafios e as imprevisibilidades do ambiente dinâmico e pleno de competição global e de descontinuidade de negócios que caracterizam o cenário de atuação das organizações contemporâneas. A chave para a consecução desse objetivo é gerenciamento de sucessão, que permite que a liderança se desenvolva de maneira criativa e flexível e estabeleça processos dinâmicos e integrados à estratégia da empresa (Leibman et al., 1996).

A evolução do planejamento de sucessão para o gerenciamento de sucessão permite que se desenvolvam líderes que possam atender às necessidades de sucessão presentes e futuras das organizações, independentemente de quais sejam essas necessidades, desde que os objetivos sejam: a) garantir a continuidade da liderança; b) identificar lacunas e necessidades em capacidades e habilidades futuras e processos de desenvolvimento de gestão; e c) maximizar e diversificar o grupo de candidatos executivos, por meio da inclusão de líderes de diversos níveis da estrutura hierárquica das organizações (Caudron, 1996).

Se os diferentes estágios que definem o nível de desenvolvimento dos sistemas de sucessão das organizações fossem dispostos de maneira gráfica em um espectro, de modo que o estágio *one-position staffing* se localizasse na extremidade mais simplista da representação, a extremidade oposta representaria estágios relativamente mais complexos e abrangentes. De acordo com Day (2007), o ponto do estágio referente ao planejamento de substituição (correspondente ao *replacement planning*, de Hall) se localizaria na extremidade mais simples do espectro (excluindo-se o ponto do estágio *one-position staffing*, não contemplado na análise de Day) porque denota a mínima abordagem de sucessão, na qual potenciais sucessores (*i.e.*, potenciais substitutos) são identificados nos dois ou três níveis executivos em que há pouco ou nenhum desenvolvimento de potenciais sucessores, exceto a experiência no trabalho.

Segundo Day (2007), quando a estratégia da organização está na previsão, e não nas questões de desenvolvimento, o *succession planning*, embora seja mais sistemático e abrangente do que

os estágios anteriores (porque está vinculado a iniciativas intencionais de desenvolvimento direcionadas aos potenciais sucessores), não fica de maneira nenhuma próximo da extremidade mais abrangente do espectro. A estratégia mais completa, nesse modelo, é o gerenciamento de sucessão (*succession management*), que se localiza na extremidade mais abrangente, uma vez que inclui identificação de potenciais sucessores (planejamento de substituição) e desenvolvimento (planejamento de sucessão), mas com foco em todos os níveis gerenciais. O objetivo principal da gestão de sucessão seria, então, dotar a organização de um pipeline de líderes preparados, e não apenas uma lista de candidatos em potencial, em todos os níveis organizacionais, para preencher vagas em posições-chave quando necessário (Day, 2007).

Trata-se, portanto, do mesmo entendimento de Rothwell (2016), que propõe que planejamento de sucessão não seja realizado de maneira isolada, mas que seja simultaneamente executado com gerenciamento de sucessão (*succession management*), que assume que ambientes de negócio mais dinâmicos na capacitação de talentos acontecem em tempo real. A gestão de sucessão, embora reconheça que as empresas não mais garantem a continuidade do emprego, independentemente de as pessoas fazerem bons trabalhos ou não, mantém o foco em esforços contínuos para desenvolver talentos e incluir na agenda dos gestores práticas de *coaching* e *feedback*, entre outras, para ajudar as pessoas a perceberem e realizarem seu potencial.

Assim, quando associados e relacionados, os construtos de planejamento de sucessão e gestão de sucessão adquirem maior força conceitual, na medida em que conseguem transmitir a mensagem de que tanto planejamento de sucessão quanto gestão de sucessão enfatizam a importância de a organização desenvolver internamente potenciais sucessores para atender às suas necessidades estratégicas de talentos presentes e futuras.

2.3. Planejamento e gestão de sucessão (SP&M)

Uma das definições de planejamento e gestão de sucessão (SP&M, *succession planning and management*) que a literatura especializada em sucessão apresenta é a de Rothwell (2016, p. 6), para quem SP&M é “o processo que ajuda a estabilizar a disponibilidade de pessoal [na organização]”. À guisa de facilitar a compreensão do construto proposto, aquele autor complementa que programas de planejamento e gestão de sucessão podem ser entendidos como sendo “esforços projetados para assegurar o desempenho eficiente e contínuo de uma organização, divisão, departamento ou grupo de trabalho, por meio do provimento de desenvolvimento, reposição e utilização estratégica de pessoas-chave ao longo do tempo”.

O construto planejamento e gestão de sucessão (SP&M), segundo Rothwell (2016), é composto a partir de outros dois conceitos também desenvolvidos por aquele autor, a saber: planejamento de sucessão (*succession planning*) e gerenciamento de sucessão (*succession management*).

A literatura apresenta também a definição de planejamento de sucessão (*succession planning*) como sendo “um meio de identificar posições críticas de gestão, começando nos níveis de gerente e supervisor de projetos e estendendo-se até a posição mais alta da organização” (Rothwell, 2016, p. 6). Nesse sentido, o construto planejamento de sucessão também se presta a descrever as posições de gestão com vistas a: a) fornecer o máximo de flexibilidade aos movimentos laterais de gestão; e b) assegurar que, à medida que as pessoas alcançam maior senioridade, suas habilidades de gestão se ampliem e se tornem mais generalizadas, em termos de objetivos organizacionais totais, em vez de se limitarem apenas a objetivos unicamente departamentais (Carter, 1986; Rothwell, 2016).

Nesse sentido, é possível reconhecer programas de SP&M como sendo esforços deliberados e sistemáticos para assegurar a continuidade da liderança em posições-chave, bem como para reter e desenvolver capital intelectual e de conhecimento para o futuro e, ainda, encorajar o progresso individual das pessoas. Programas de SP&M sistemáticos ocorrem quando a organização adapta procedimentos específicos com vistas à identificação, ao desenvolvimento e à retenção de longo prazo de pessoas talentosas (Hansen & Wexler, 1989; Rothwell, 2016).

O planejamento e a gestão de sucessão não devem se limitar tão somente às posições de alta liderança e às pessoas que as ocupam, mas, sim, contemplar também a necessidade de *backups* críticos e desenvolvimento de pessoas de todos os níveis e categorias de trabalho, incluindo pessoas-chave nas áreas técnicas, comerciais, administrativas e de produção. A necessidade de estender a definição de SP&M para além dos níveis de alta administração se torna mais importante à medida que a liderança executiva das organizações decide estabelecer ambientes de trabalho de alto desempenho e alto engajamento nos quais: a) os processos de tomada de decisões se desenvolvem de maneira descentralizada; b) a liderança se dissemina entre pessoas capacitadas; c) o conhecimento técnico acumulado ao longo de muitos anos se torna chave para fazer negócios, e d) as relações pessoais essenciais para o trabalho são transmitidas das pessoas que estão saindo (incumbentes) para seus sucessores (Rothwell, 2016).

Além da contribuição para o estabelecimento de definição conceitual de SP&M, e com vistas a diminuir confusões de terminologia na literatura especializada sobre sucessão, Rothwell (2011, 2016), baseado em suas pesquisas, também propôs outros construtos importantes para o campo, tais como planejamento de reposição (*replacement planning*), planejamento de força de

trabalho (*workforce planning*), gestão de talentos (*talent management*) e gestão de capital humano (*human capital management*), conforme segue.

SP&M e planejamento de reposição. Embora se trate de construtos compatíveis e, em alguns casos, até passíveis de sobreposição, a necessidade de substituição de talento inerente ao planejamento de reposição é uma das forças por trás dos esforços que culminam em programas de SP&M. Desse modo, considera-se planejamento de reposição como o processo pelo qual se identificam *backups* emergenciais de curto prazo e de longo prazo para preenchimento de posições críticas ou substituição de pessoas-chave. O planejamento de reposição de curto prazo foca na busca por *backups* quando a pessoa-chave está fora por períodos curtos, como são os casos de férias ou afastamentos por doenças, por exemplo. O planejamento de reposição de longo prazo, por sua vez, foca em encontrar *backups* para o preenchimento de posições críticas ou para substituir pessoas críticas quando estas se afastam por períodos mais longos (ou, até indefinidos, como resultado de morte, invalidez, renúncia ou outra perda repentina). O planejamento de reposição pode, portanto, ser considerado um tipo de gerenciamento de risco, na medida em que seu principal objetivo é limitar a possibilidade de ocorrência de consequências catastróficas para o negócio em decorrência da perda imediata e não planejada de pessoas que ocupam posições importantes e críticas para a organização. Nesse sentido, é possível afirmar que o conceito de SP&M vai além do de planejamento de reposição, à medida que este se caracteriza por sua natureza reativa, enquanto aquele, com sua natureza proativa, tenta garantir a continuidade da liderança, cultivando talentos de dentro da organização por meio de atividades de desenvolvimento planejadas e configurando-se, assim, importante ferramenta para a implementação de planos estratégicos.

SP&M e planejamento da força de trabalho. O conceito de planejamento da força de trabalho sugere uma modalidade de planejamento que abrange toda a força de trabalho da organização, algo pouco comum no universo corporativo. A abordagem mais comum, ao contrário, é buscar preencher cargos à medida que se tornam vacantes ou conforme haja demanda por pessoas para a execução do trabalho em questão. No planejamento da força de trabalho, uma vez que o principal desafio da organização é saber se o número de pessoas com habilidades necessárias para o atingimento dos objetivos do negócio é suficiente e ideal, postos de trabalho vagos são preenchidos à medida que se tornam disponíveis e posições são adicionadas quando a quantidade de horas-extras de trabalho atinge índices considerados elevados. O resultado é que a organização acaba acumulando pessoas que contribuem pouco, ou nem contribuem, para a consecução de seus objetivos estratégicos e, então, quando o ciclo de negócios diminui e as

restrições de caixa aumentam, promovem-se cortes de pessoal para reduzir despesas com salários, benefícios e encargos trabalhistas e reequilibrar o orçamento. Desse modo, um dos principais efeitos do planejamento da força de trabalho é que a abordagem de preenchimento de posições, vaga a vaga, pode fazer com que os líderes da organização jamais tenham visão abrangente das habilidades da força de trabalho para atingir as metas competitivas.

SP&M e gestão de talentos. Embora a literatura traga diversas variações para o termo, tais como “planejamento de sucessão”, “gerenciamento de capital humano”, “planejamento de recursos humanos” e “gerenciamento de desempenho de funcionários”, gestão de talentos pode ser definido como sendo o processo de atrair as melhores pessoas, desenvolver as melhores pessoas e reter as melhores pessoas para a organização (Rothwell & Kazanas, 2003). Nesse sentido, é esse foco triplo e integrado que distingue gestão de talentos de planejamento e gestão de sucessão e que faz com que esse conceito vá além do conceito de SP&M.

SP&M e gestão de capital humano. Assim como a gestão de talentos, a expressão gestão do capital humano também é um termo em busca de significado. Pesquisas de Rothwell (2016) com 49 organizações mostram que apenas 11 tentaram medir o capital humano, embora diversas dessas confessassem não saber ao certo o que a expressão significava. Segundo aquele autor, embora a teoria da gestão do capital humano (*human capital management*, HCM) trate de pessoas e de seu valor econômico, o conceito de HCM tem sido amplamente utilizado para sugerir que as pessoas sejam consideradas como ativos das organizações (*e.g.*, evidenciado em expressões populares como “as pessoas são nossos maiores ativos”) cujo “valor social do desenvolvimento de recursos humanos reside tão somente na soma do valor total dos esforços de desenvolvimento individual” (2016, p. 11). A capacidade humana de inovar e ser criativa, no entanto, é o que distingue as pessoas de outros ativos, como máquinas, dinheiro ou terras, dado que apenas o elemento humano pode agregar valor por meio do pensamento criativo (Rothwell, 2011). “Os humanos fundam empresas, descobrem novos mercados, inventam novos produtos ou serviços e geralmente fornecem a centelha que leva à formação de negócios e vantagem competitiva” (2011, p. 91). É da capacidade de pensar criativamente que resulta valor econômico das pessoas, visto que são elas, e não computadores ou outros equipamentos, que inovam e fazem descobertas que podem ser utilizadas para obter lucro, descobrir novas tecnologias, satisfazer clientes, descobrir mercados, desenvolver produtos, aperfeiçoar processos de trabalho e aumentar produtividade organizacional (Rothwell, 2011, 2016).

2.3.1. Ciclo de vida de programas de SP&M

O modelo de programas de planejamento e gestão de sucessão proposto por Rothwell (2016) é caracterizado por estrutura de cinco fases (gerações) que progridem de acordo com o grau de complexidade das práticas que nela se incorporam ao longo do tempo. De acordo com aquele autor, as organizações passam por um ciclo de vida de desenvolvimento à medida que implementam programas de SP&M, cujo grau de sofisticação é crescente a cada geração. Desse modo, para que a quinta geração de SP&M funcione, é necessário que a liderança executiva garanta suporte de infraestrutura e de gestão, além do próprio aprendizado resultante da implementação dos programas das gerações anteriores. “A quinta geração de SP&M é a mais sofisticada. Dar um único salto [da situação] de nenhum esforço em SP&M para essa [quinta] abordagem complicada não é possível para nenhuma organização” (Rothwell, 2016, p. 71). De maneira resumida, as cinco gerações de SP&M podem ser descritas conforme segue.

Primeira geração. A primeira geração de SP&M é um plano de substituição simples para o CEO. A ideia de se iniciar o programa de sucessão a partir do CEO se justifica pelo fato de que líderes sêniores tendem a ser mais facilmente convencidos da importância de a organização ter planos para substituição de seu principal líder em situações imprevisíveis, caso isso ocorra. Na medida em que o único foco do programa de sucessão é o CEO, seu envolvimento garante que ele assuma importante papel de liderança e não a delegue ao RH ou a outros grupos. Esforços de SP&M que se iniciam no topo da estrutura fazem com que o CEO se torne exemplo e transmita à organização a mensagem de compromisso pessoal e apoio, aspectos necessários para que os esforços subsequentes sejam bem-sucedidos. Nessa geração, o RH desempenha papel importante, embora não seja o principal responsável. Líderes de RH colaboram coordenando esforços, opinando e aconselhando sobre a operacionalização do programa.

Segunda geração. A segunda geração trata de planos de substituição simples, tanto para o CEO quanto para os líderes sêniores da organização (*i.e.*, executivos sêniores). Ao estender o esforço de SP&M para o nível de gestão imediatamente abaixo do CEO e ao identificar os potenciais sucessores desse grupo, os líderes sêniores são envolvidos no projeto e na implementação do esforço de sucessão. Uma vez que se tornam alvos de tal esforço, os líderes sêniores adquirem a possibilidade de refiná-lo e, assim, “tomam posse” dele. Por participarem ativamente desse esforço, tais líderes obtêm pleno entendimento da situação, de modo que possam comunicar a outras pessoas na geração subsequente. A participação da liderança sênior no desenvolvimento do esforço de SP&M não apenas permite que o programa se encaixe na cultura corporativa e se

alinhe à estratégia organizacional como também transmite às pessoas da organização a mensagem de que se trata de decisão importante e digna de ação, interesse e participação.

Terceira geração. A terceira geração trata de programas de SP&M orientados para gestores intermediários, líderes que costumam ser os subordinados diretos da equipe executiva sênior. Nesse nível, elaboram-se políticas e procedimentos para SP&M, e modelos de competência por departamento ou nível hierárquico são desenvolvidos. A extensão dos esforços de sucessão para essa terceira camada permite identificar os potenciais sucessores desse nível, e, a partir disso, a gerência média se envolve tanto no planejamento quanto na implementação do programa de SP&M. De maneira semelhante ao nível anterior, por ser o foco do esforço de sucessão de terceira geração, a liderança de média gerência se apropria do programa e contribui para seu refinamento, tanto para esse nível quanto para os níveis inferiores de liderança. Faz-se mister considerar que, nesse nível, os cuidados na condução e na execução dos esforços devem ser maiores, porque há tanto quantitativamente mais pessoas envolvidas quanto novas políticas, procedimentos e práticas sendo estabelecidas, testadas e implementadas.

Quarta geração. A quarta geração trata de programas de SP&M que vão além dos planos de substituição e de reposição de talentos e que focam o desenvolvimento de *pools* de talentos internos. Nesse nível, todas as pessoas consideradas potenciais sucessores para posições-chave, independentemente de sua localização na estrutura da organização, são acompanhadas por meio de mapas de carreiras elaborados com vistas à sua preparação para o futuro. À semelhança da geração anterior, nesse esforço, a liderança tomadora de decisão também se utiliza de diversas ferramentas de acompanhamento, tais como modelos de competência, avaliações de desempenho, planos de desenvolvimento individual (PDIs) e avaliações múltiplas.

Quinta geração. A quinta geração de programas de SP&M se concentra no desenvolvimento de *pools* de talentos externos à organização. Nesse caso, em vez de esperar até que as posições-chave se tornem abertas, os gestores decisores incluem no *pool* de talentos uma gama variada de pessoas, que inclui trabalhadores temporários, contingentes e terceirizados, profissionais aposentados, fornecedores, e consultores externos e internos, entre outros. Além de desenvolver as pessoas da própria organização, os gestores tomadores de decisão procuram, no ambiente externo da empresa, potenciais talentos que também possam ser aproveitados, reduzindo assim o tempo necessário para o preenchimento de posições-chave em caso de vacância.

2.3.2. Status dos programas de SP&M

O desempenho dos programas de SP&M nas organizações ao longo dos anos 2010 não tem se mostrado dos mais satisfatórios. Pesquisas desenvolvidas ou compiladas por Rothwell (2016) apresentam evidências de que tanto planejamento quanto gestão de sucessão nas organizações têm sido conduzidos em nível bem inferior ao que aquele autor considera como ideal.

Segundo Rothwell (2016), levantamento realizado em 2010, em que aproximadamente 1,1 mil gerentes de nível médio de empresas baseadas nos EUA expressaram suas percepções a respeito de *bench strength* (força de bancada, *i.e.*, a capacidade que a organização tem de preencher imediatamente posições críticas em talentos internos) e nível de prontidão de gestão de sucessão em suas organizações, indicou que 71,3% daqueles gerentes acreditavam que a economia global, caracterizada por cenários muito competitivos e ambientes de negócios imprevisíveis e instáveis, tornou a sucessão de liderança tema mais importante do que jamais havia sido até então, razão pela qual o processo sucessório deveria ser o mais suave possível.

A mesma pesquisa mostrou também que a percepção dos gerentes quanto ao nível de preparação das empresas para lidar com perdas não previstas de gestores é preocupante. Cerca de 22% dos respondentes avaliaram suas empresas como “nada preparadas” para gerenciar eventuais perdas inesperadas de líderes sêniores, enquanto 64% consideraram suas empresas “mal preparadas” para lidar com aquele tipo de perda, contra apenas 14% que consideraram suas empresas “bem preparadas” para qualquer forma de necessidade de substituição imediata da liderança.

Em relação ao comprometimento da liderança sênior com os programas de SP&M, o levantamento mostrou que apenas 33,6% dos gerentes consultados consideraram a liderança sênior comprometida com o tema, enquanto 43% consideraram os principais executivos de suas organizações comprometidos apenas esporadicamente com SP&M, e 14% avaliaram que líderes sêniores elogiam temas de SP&M apenas “da boca para fora” (Rothwell, 2016, p. 54).

Finalmente, em termos de *bench strength*, apenas 10,3% dos respondentes consideraram-na robusta, ao passo que 39,9% dos gerentes descreveram-na como inadequada.

Dados de outra pesquisa levantados em 2013 apontaram que apenas 36% das empresas consultadas elaboraram e implementaram processos de promoção de sucessores internos. Nesse levantamento, 92% dos entrevistados afirmaram haver percebido que suas organizações apresentavam risco, em termos de longevidade esperada, por não possuírem planos de sucessão de pessoas em posições-chave. Em termos de formalização de programas relacionados a planejamento e gerenciamento de sucessão, 81% dos entrevistados afirmaram que suas

organizações já haviam executado, ou estavam se preparando para executar, planos de sucessão com algum nível de detalhe, mas que se tratava de planos informais e desestruturados, em vez de planos documentados, formalizados e sistematizados (Rothwell, 2016).

Aquele autor apresenta também dados de pesquisa realizada em 2014 com aproximadamente 1,3 mil líderes empresariais globais. Nessa pesquisa, 80% dos líderes entrevistados afirmaram crer que suas organizações não tinham condições de substituí-los sem dificuldade. A pesquisa mostrou que 31% dos líderes afirmaram que a empresa tinha plano de sucessão e que poderia substituí-los em até 12 meses, 26% disseram que a empresa não tinha plano de sucessão e não sabiam dizer quanto tempo demoraria para substituí-los, 20% afirmaram que a empresa possuía plano de sucessão e poderia substituí-los imediatamente, 16% disseram que a empresa não possuía plano de sucessão e que levaria de um a três anos para substituí-los, e 4% disseram que a empresa não tinha plano de sucessão e levaria mais de três anos para substituí-los.

Em relação ao tipo de impacto que a organização sofreria caso houvesse perda inesperada de pessoas em posição de liderança, a pesquisa mostrou que 38% dos líderes consultados afirmaram que saídas imprevistas teriam impacto negativo sobre a cultura de momento, 18% disseram que saídas abruptas da liderança sênior levaria à perda ou, no mínimo, ao atraso em lançamentos de novos produtos ou serviços, 16% afirmaram que saída repentina de um executivo levaria à saída de outros executivos, 14% disseram que resultaria em perda de receita, e 13% consideraram que haveria repercussão e publicidade negativas (Rothwell, 2016).

Rothwell (2016) também apresenta dados de pesquisa realizada em 2015 com 1.009 entrevistados em 54 países. Os resultados desse estudo mostraram que apenas 36% dos líderes consultados afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com os programas de SP&M de suas organizações, ao passo que apenas 23% afirmaram acreditar que suas organizações possuíam pipelines adequados de força de bancada de liderança para o futuro. Além disso, 78% dos respondentes da pesquisa indicaram que suas organizações consideram questão de substituição e sucessão apenas pessoas que ocupam posição de vice-presidência ou acima.

Finalmente, dados do levantamento Future HR 2020 Survey, realizado pela empresa de pesquisa e consultoria global Gartner, mostram que 81% de 2,8 mil líderes de RH consultados citam a falta de prontidão como a principal razão pela qual pessoas de alto potencial não conseguem preencher posições de liderança, devido aos desafios crescentes nos ambientes de negócio caracterizados por mandatos cada vez mais curtos nas organizações, ascensão da *gig economy*, mudanças de geração na força de trabalho e funções de liderança, que dificultam a preparação de pessoas consideradas potenciais sucessores de líderes. A pesquisa da Gartner

revelou também que 71% das pessoas consultadas afirmaram que o planejamento e a gestão de sucessão deveriam ser mais transparentes, uma vez que consideram que manter a pessoa informada sobre suas próximas funções e atribuições em potencial pode facilitar os esforços de desenvolvimento voltados à sucessão, aumentar níveis de prontidão para assunção de posições de maior nível de complexidade e, por fim, gerar melhores resultados (Gartner, 2020).

2.4. Desenvolvimento de liderança

O desenvolvimento de liderança (*leadership development*, LD) é um elemento crucial para a reflexão sobre SP&M sistêmico no ambiente organizacional porque se trata de expediente essencial para permitir que potenciais sucessores de líderes estejam preparados, não apenas com habilidades e capacidades técnicas, mas também com competências de liderança necessárias, para assumir atribuições e responsabilidades e tomar decisões de natureza estratégica. Lideranças desenvolvidas contribuem para a continuidade dos negócios e para a capacidade de enfrentamento dos desafios inerentes ao contexto de incertezas e rápidas transformações que caracteriza o mundo corporativo (Groves, 2019) porque, no nível organizacional, impulsionam o crescimento do patrimônio de conhecimentos e saberes da empresa que levam à manutenção, ou ao aumento, das vantagens competitivas baseadas em capital intelectual (Dutra, 2019).

No nível individual, a estratégia de desenvolvimento de liderança também contribui para o desenvolvimento de competências das pessoas, porque possibilita a elas oportunidades de aprendizagem e ampliação de habilidades de liderança, que incluem aspectos relacionados à própria pessoa, aos outros e ao ambiente corporativo.

Dutra (2017, 2019) identifica competência individual (competência no nível micro) como a colocação em prática (*i.e.*, ação) daquilo que se sabe em determinados contextos. No contexto organizacional, a competência que a pessoa entrega se identifica como agregação de valor efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, isto é, aquilo que permanece na organização mesmo se a pessoa partir. A pessoa competente, ou seja, a pessoa que possui competência, é aquela que contribui para o contexto em que está inserida por meio da mobilização de seu repertório individual. Nesse sentido, o repertório individual se caracteriza pelo conjunto de conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes, necessário para que a pessoa possa realizar seu trabalho e entregá-lo para a organização (Dutra, 2017, 2019).

Para contribuir para o contexto, no entanto, não é suficiente que a pessoa apenas tenha capacidade de contribuir e simplesmente deseje contribuir; é necessário que a pessoa também

tenha consciência do que o contexto requer dela, isto é, que a pessoa compreenda qual é a demanda que o contexto exerce sobre ela. Se a pessoa não tiver consciência do que o contexto lhe demanda, as respostas que ela oferecer à organização serão insuficientes ou incorretas.

No que concerne o desenvolvimento, Dutra (2017, 2019) o entende como o processo que permite à organização e às pessoas atuarem em realidades cada vez mais complexas e demandantes. Nesse sentido, é possível considerar que a pessoa se desenvolve quando incorpora desafios que incrementam a sua capacidade de assumir responsabilidades e atribuições em níveis maiores de complexidade (Dutra, 2017, 2019).

2.4.1. Características do campo de desenvolvimento de liderança

O desenvolvimento de liderança é um campo complexo que atrai atenção acadêmica independente do que se estuda no domínio mais amplo da área da liderança (Day et al., 2014). As áreas emergentes do desenvolvimento de líderes e de liderança tendem a focar menos na teoria da liderança e mais na ciência do desenvolvimento, buscando compreender e aprimorar os processos de desenvolvimento (Day et al., 2014). Nesse contexto, o campo busca entender e responder a diversas questões, tais como o que torna um líder eficaz, como as pessoas aprendem habilidades de liderança, quais conteúdos são abordados em programas de desenvolvimento de liderança, como ocorre o processo de desenvolvimento e como esse conhecimento pode ser transferido, entre outros (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020).

Apesar de avanços recentes na área permitirem a construção de uma ciência baseada em evidências, o campo de desenvolvimento de liderança ainda enfrenta desafios, como lacunas entre teoria e prática. Em virtude dessas lacunas, o campo de LD tem se apresentado como uma “coleção dispersa de melhores práticas”, de iniciativas como feedback de 360 graus, *coaching*, experiência no trabalho e *mentoring*, em vez de um processo coeso, contínuo, teoricamente orientado e baseado em evidências (Day & Thornton, 2018, p. 356).

A escassa aplicação de métodos de pesquisa adequados é um desafio adicional e uma limitação significativa para a compreensão mais aprofundada do campo de desenvolvimento de liderança. Além disso, o campo também se caracteriza por sofrer influência de profissionais com motivações duvidosas, que alegam ter condições de prescrever a melhor maneira de desenvolver líderes e liderança nas organizações e promovem o uso de instrumentos de avaliação com validade questionável e desprovidos de rigor científico para diagnosticar as reais necessidades de liderança (Zaccaro & Horn, 2003).

O desenvolvimento de liderança como área de pesquisa acadêmico-científica é um campo fragmentado, recente e que vem evoluindo em torno de uma narrativa principal, de acordo com os resultados de trabalho de revisão realizado por Vogel, Reichard, Batistič e Černe (2021), em que esses autores se utilizaram de três abordagens bibliométricas (historiografia, cocitação de documentos e acoplamento bibliográfico) para mapear a evolução dos estudos de LD.

Vogel e colegas (2021) consideram que a compreensão de tópicos práticos em contextos organizacionais tem sido, desde o surgimento dos primeiros estudos, objeto valoroso na pesquisa de desenvolvimento de liderança, razão pela qual é considerada a narrativa principal do campo. Os temas que foram inicialmente discutidos referem-se a aspectos relacionados ao aprendizado individual a partir da experiência (McCall Jr., 2004, 2010) e têm como marco teórico o trabalho das pesquisadoras Cynthia D. McCauley, Marian N. Ruderman, Patricia J. Ohlott, e Jane E. Morrow (1994), do Center for Creative Leadership sobre a avaliação dos componentes de desenvolvimento de cargos gerenciais. Essa concepção voltada à experiência inclui também estudos empíricos mais recentes sobre aprendizado a partir da experiência (DeRue & Wellman, 2009; Dragoni et al., 2009), experiências de trabalho globais (Dragoni et al., 2014), revisões pós-evento (DeRue et al., 2012) e *mentoring* (Lester et al., 2011). Outros temas voltados para a prática de desenvolvimento de liderança também emergiram com trabalhos sobre feedback de 360 graus (Atwater & Waldman, 1998; Maurer et al., 2002), habilidades e competências de liderança (Hollenbeck et al., 2006; M. D. Mumford et al., 2000) e *coaching* executivo (Boyatzis et al., 2006; Feldman & Lankau, 2005).

De acordo com Vogel e colegas (2021), David V. Day, Robert G. Lord e Bruce J. Avolio são amplamente reconhecidos como os pesquisadores que mais se destacam no campo, por desempenharem importante papel na construção do debate prevalente na área de LD, por meio da influência significativa de seus trabalhos e contribuições. Suas ideias e teorias sugeridas são consideradas marcos teóricos relevantes no contexto do discurso dominante no campo.

A importância da contribuição de Day se deve, entre outros, a seminal trabalho de revisão sobre desenvolvimento de liderança em contexto, publicado em 2000, no periódico *The Leadership Quarterly*, em que enfocou dois aspectos fundamentais da pesquisa no campo. O primeiro aspecto de importância diz respeito ao ineditismo e à originalidade na diferenciação entre desenvolvimento de líderes (no sentido de desenvolvimento de habilidades e capacidades intrapessoais de nível individual, ou “capital humano”) e desenvolvimento de liderança (no sentido de desenvolvimento de redes de relacionamentos que facilitam o processo social de liderança, ou “capital social”). O segundo aspecto de relevância, ao seu turno, se refere à

conexão com a intervenção prática, por meio da revisão de abordagens aplicadas mais comuns para o desenvolvimento de liderança nas organizações, como feedback de 360 graus, *coaching* executivo, *mentoring*, *networking*, *job assignments* (atribuições de trabalho) e *action learning* (aprendizagem por ação) (Day, 2000).

Lord, por sua vez, ao lado de Rosalie J. Hall, desenvolveu a teoria da identidade do líder, que preconiza que a pessoa se desenvolve do nível de novato para o nível intermediário e, depois, para o nível de líder especialista, de acordo com mudanças associadas ao modo como processa informações e estruturas de conhecimento subjacentes que ocorrem à medida que a habilidade se desenvolve. Os autores propõem que a identidade, os processos metacognitivos e a regulação emocional da pessoa sejam considerados fatores críticos para o desenvolvimento de estruturas cognitivas mais profundas associadas à expertise em liderança (Lord & Hall, 2005).

Finalmente, a principal contribuição Avolio é um estudo sobre o desenvolvimento da liderança autêntica, realizado em parceria com William L. Gardner. Em artigo teórico, os autores discutem perspectivas teóricas e metodológicas, fundamentos conceituais e definições alternativas para construtos relacionados (*e.g.*, autenticidade, líderes autênticos, liderança autêntica e desenvolvimento de liderança autêntica) e comparam a teoria de liderança autêntica com as teorias de liderança transformacional, liderança carismática, liderança servidora e liderança espiritual (Avolio & Gardner, 2005).

Vogel e colegas (2021) salientam que o campo também evidencia relevante base de pesquisa relacionada às teorias de liderança e de comportamento organizacional. Segundo os autores, a influência de trabalhos conceituais seminais, principalmente aqueles focados em liderança (Bass, 1985; Burns, 1978), e a influência de teorias tradicionais de comportamento organizacional, como motivação e aprendizado, aprendizagem experiencial (Kolb, 1984), estabelecimento de metas (Locke & Latham, 1990), autoeficácia (Bandura, 1997), e orientação para metas (Dweck, 1986), trouxeram importantes contribuições para o campo, auxiliando-o a definir como é a liderança efetiva, e permitiram que profissionais e acadêmicos pudessem refletir sobre como abordar esses atributos por meio do desenvolvimento de liderança.

2.4.2. Desenvolvimento de liderança e importantes diferenciações

A literatura sobre desenvolvimento de liderança identifica três distinções cruciais para a compreensão e o desenvolvimento do debate entre pesquisadores e especialistas no campo. A primeira diferenciação de importância é a que revela as características que diferenciam o desenvolvimento de liderança do desenvolvimento de gestão. A segunda distinção de relevância

é a que aborda e esclarece a separação entre desenvolvimento de liderança e desenvolvimento de líderes. Por fim, a terceira diferenciação é a que identifica as características que demarcam o escopo do desenvolvimento de liderança nas organizações, em comparação com o escopo do treinamento de liderança. Tais análises distintivas proporcionam olhar aprofundado sobre as nuances e particularidades do desenvolvimento de liderança e contribuem para compreensão abrangente e embasada nesse campo de pesquisa. Esta seção aborda tais especificações fundamentais do desenvolvimento de liderança e destaca aquelas, conforme segue.

Desenvolvimento de liderança e desenvolvimento de gestão. A primeira especificação de desenvolvimento de liderança importante que a literatura apresenta é a que a diferencia de desenvolvimento de gestão. Devido ao interesse pelo desenvolvimento de liderança, por parte das organizações e da academia, que vêm considerando a liderança como fonte de vantagem competitiva e, por isso, têm investido em seu desenvolvimento (McCall Jr. et al., 1988; Vicere & Fulmer, 1998), Day (2000) considera ser crucial fazer distinção entre desenvolvimento de liderança e desenvolvimento de gestão, uma vez que, embora se trate de áreas de pesquisa próximas que se relacionam, suas respectivas literaturas guardam diferenças importantes.

O desenvolvimento de gestão se concentra principalmente em educação e treinamento gerencial e objetiva a aquisição de conhecimentos, habilidades, e capacidades específicas para melhorar o desempenho das pessoas em funções gerenciais. Além disso, o desenvolvimento de gestão se refere também à aplicação de soluções validadas para problemas conhecidos, o que lhe confere um sentido voltado para treinamento (Day, 2000).

O desenvolvimento de liderança, em contrapartida, se refere à ampliação da capacidade coletiva que as pessoas da organização possuem para se envolver de modo eficaz em papéis e processos de liderança (McCauley et al., 1998) e envolve a capacidade de grupos de pessoas aprenderem a superar problemas imprevisíveis. Segundo Day (2000), enquanto o desenvolvimento de gestão concentra-se no desempenho de funções gerenciais formais, o desenvolvimento de liderança refere-se tanto àquelas pessoas que possuem autoridade formal quanto àquelas que não a possuem. A abordagem de desenvolvimento de liderança se orienta para a construção de capacidade de antecipação a desafios imprevistos (*i.e.*, desenvolvimento), uma vez que proporciona melhor adaptabilidade individual e coletiva em diferentes situações (Day, 2000).

Desenvolvimento de liderança e desenvolvimento de líderes. A segunda diferenciação que é possível fazer a partir da literatura sobre desenvolvimento de liderança é a que a distingue de desenvolvimento de líderes. Day (2000) salienta que essa diferenciação também é crucial para a compreensão do desenvolvimento de liderança como estratégia para a construção, ou o

aumento, da capacidade de liderança das organizações de se reinventarem continuamente e, assim, manterem-se competitivas: as organizações precisam se dedicar ao desenvolvimento tanto dos líderes individuais quanto da liderança coletiva, o que requer pensar em desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de liderança como abordagens distintas.

No caso do desenvolvimento de líderes, o foco se concentra em conhecimento, habilidades, capacidades e atitudes, requisitos que permitem às pessoas pensar e agir de maneiras novas, o que levou McCauley, Van Velsor e Ruderman (2010) a definirem desenvolvimento de líderes como a ampliação da capacidade da pessoa para ser eficaz em papéis e processos de liderança e considerarem que papéis e processos de liderança são aspectos que facilitam o estabelecimento de direção, criação de alinhamento e manutenção do comprometimento em grupos de pessoas que compartilham trabalho em comum (McCauley, Van Velsor, et al., 2010).

Organizações investem em treinamento e desenvolvimento para aprimorar e proteger seu capital humano, o que significa que o desenvolvimento de líderes é resultado de decisões de investimento intencional no capital humano com vistas à construção de competências intrapessoais (*i.e.*, relacionadas à própria pessoa). São exemplos de competências intrapessoais associadas às iniciativas de desenvolvimento de líderes autoconsciência (*e.g.*, consciência emocional e autoconfiança), autorregulação (*e.g.*, autodisciplina, confiabilidade e adaptabilidade), e automotivação (*e.g.*, comprometimento, iniciativa e otimismo) (Day, 2000).

Nesse sentido, McCauley, Van Velsor e Ruderman (2010) afirmam compreender o desenvolvimento de líderes como aspecto de um processo mais amplo, qual seja, o de desenvolvimento de liderança, definido pelas autoras como a ampliação da capacidade de um coletivo para produzir direção, alinhamento e comprometimento, sendo um coletivo qualquer grupo de pessoas que compartilham trabalho (*e.g.*, equipes, grupos de trabalho, organizações, parcerias, comunidades e nações) (McCauley, Van Velsor, et al., 2010).

Desse modo, diferentemente do capital humano, em que o foco está no desenvolvimento de conhecimento, habilidades, capacidades e atitudes individuais, o foco do capital social está na construção de relacionamentos, que são criados por meio de trocas interpessoais, na natureza social da competência interpessoal, e na ideia de que o desenvolvimento efetivo ocorre melhor em contexto interpessoal (social), de onde se conclui que o principal foco no desenvolvimento de liderança deve ser construir e utilizar tal competência (Day, 2000). São componentes-chave da competência interpessoal a consciência social (*e.g.*, empatia, orientação de serviço e desenvolvimento de outros) e as habilidades sociais (*e.g.*, colaboração e cooperação, construção de laços e gerenciamento de conflitos).

Também é possível estabelecer a diferenciação entre desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de liderança por meio de lentes interpretativas. O desenvolvimento de líderes pode ser interpretado como um tipo de distinção, baseado no indivíduo, isto é, que ajuda as pessoas a aprimorarem a compreensão que possuem de si mesmas e a construírem identidades independentes e individuais (McCauley et al., 1998). O desenvolvimento de liderança, de outro lado, pode ser considerado como estratégia de integração que ajuda as pessoas a entenderem como se relacionarem entre si, coordenar esforços, criar comprometimento e desenvolver relacionamentos extensos, aplicando o entendimento que têm de si mesmas a imperativos sociais e organizacionais (Day, 2000). Desenvolver liderança, portanto, significa envolver diversos níveis de análise, dado que, para aprimorar a liderança na organização, é essencial concentrar-se na construção de abordagens coletivas, em que são consideradas interações e relações entre as pessoas, em vez de concentrar-se apenas no desenvolvimento isolado de habilidades de liderança de pessoas específicas (Day & Dragoni, 2015).

Desenvolvimento de liderança e treinamento de liderança. A terceira distinção que a literatura identifica como crucial para a compreensão do escopo de desenvolvimento de liderança nas organizações é a que a diferencia de treinamento de liderança.

De acordo com Day, Bastardo, Bisbey, Reyes e Salas (2021), o treinamento de liderança consiste em uma série de iniciativas sistemáticas de aprendizado projetadas para o aprimoramento das capacidades da pessoa com vistas à melhoria de seu desempenho no trabalho, tais como conhecimentos específicos (*i.e.*, o que a pessoa sabe), habilidades (*i.e.*, o que a pessoa pode fazer) e atitudes (*i.e.*, o que a pessoa pensa e sente em relação ao trabalho). Essas capacidades fornecem a base para que o desempenho da pessoa seja eficaz e podem ser observadas, por exemplo, em situações em que gerentes reconhecem necessidades de apoio emocional de seus liderados ou possuem habilidades de comunicação para expressar compreensão e discutir soluções, além de ter atitudes baseadas em empatia e solidariedade. Embora o treinamento daquelas capacidades seja facilmente replicável, o que o caracteriza como fonte fraca de vantagem competitiva, ainda assim trata-se de ferramenta útil à melhoria da força de trabalho (Day et al., 2021).

O desenvolvimento de liderança, em contrapartida, tem o objetivo de aprimorar a capacidade dos líderes para enfrentar desafios cuja solução é desconhecida. Heifetz e Linsky (2017), que identificam esse tipo de desafios como desafios adaptativos, destacam que problemas técnicos possuem soluções claras que podem ser fornecidas por pessoas capacitadas, enquanto desafios adaptativos requerem experimentação, novas descobertas e ajustes de várias partes na

organização ou comunidade, por não poderem ser resolvidos por especialistas ou procedimentos padrão. Se não aprenderem novas maneiras, isto é, mudar atitudes, valores e comportamentos, as pessoas não podem dar o salto adaptativo necessário para prosperar no novo ambiente (Heifetz & Linsky, 2017). Nesse sentido, o desenvolvimento de liderança visa abordar desafios complexos relacionados à mudança das tendências comportamentais dos seres humanos e melhorar a capacidade da pessoa de se adaptar e responder ao desconhecido de forma mais abrangente e ambígua, diferentemente do treinamento, que se concentra em habilidades específicas para situações de trabalho conhecidas (Day et al., 2021).

O objetivo tanto do treinamento de liderança quanto do desenvolvimento de liderança é promover mudanças individuais e liberar o potencial da pessoa, no entanto, três aspectos em especial não guardam semelhanças, a saber, dimensão temporal, expressada em termos de prazos, foco dos conteúdos e dos processos inerentes a cada abordagem, e público-alvo. Tais três aspectos distintivos podem ser assim observados: a) em relação à dimensão temporal, o treinamento é delimitado e tem duração relativamente curta (*e.g.*, horas), enquanto iniciativas de desenvolvimento de liderança costumam ter duração maior (*e.g.*, meses); b) quanto ao foco dos conteúdos e dos processos inerentes, o treinamento de liderança é entregue de maneira estruturada e oferece conteúdos mais específicos do que o desenvolvimento de liderança, que envolve múltiplas atividades interrelacionadas, como avaliação, feedback, *coaching* e aprendizagem experiencial; e c) no que concerne o público-alvo, o treinamento de liderança costuma ser direcionado a pessoas que ocupam posições de nível operacional e tático, enquanto o desenvolvimento de liderança tende a ser oferecido a pessoas que ocupam posições em níveis mais elevados (*i.e.*, tático-estratégicos e estratégicos), como executivos e alta administração.

Embora distinguir treinamento de liderança e desenvolvimento de liderança seja importante, a diferenciação das abordagens não significa recomendação de escolhas excludentes, de uma estratégia em detrimento da outra. Decidir entre treinamento e desenvolvimento é tido como “falso dilema”, na medida em que ambos são ferramentas de valor quando se trata de realizar o potencial humano por meio de liderança mais eficaz (Day et al., 2021, p. 43). Os autores ressaltam que o treinamento de liderança funciona quando é executado corretamente, sendo benéfico tanto para as pessoas quanto para as organizações, razão pela qual propõem as recomendações que constam do Quadro 4.

Quadro 4 – Insights sobre (e recomendações para) Treinamento de Liderança

Insights sobre Treinamento de Liderança

O treinamento identifica-se como conjunto de iniciativas de aprendizado sistemático projetadas para ensinar capacidades específicas relevantes para o trabalho, com o objetivo de melhorar o desempenho no trabalho.

De maneira mais específica, o objetivo do treinamento de liderança é fornecer ao líder novos conhecimentos, adicionar habilidades ao seu repertório, e estabelecer as atitudes necessárias para aprender e aplicar os conhecimentos e as habilidades no trabalho.

O treinamento de liderança pode resultar em aumento de 20% a 30% em aprendizagem, comportamentos de liderança no trabalho, e resultados organizacionais positivos. As recomendações abaixo podem aumentar ainda mais a eficácia do treinamento.

Recomendações para o Treinamento de Liderança

Realizar análise sistemática de necessidades antes de instituir programas de treinamento.

Escolher iniciativas de treinamento validadas cientificamente e avaliar sua eficácia para a organização.

Remover barreiras para a motivação dos funcionários em aprender e aplicar habilidades.

Ao conduzir o treinamento, incluir múltiplos modos de ensino, oferecer oportunidades de prática, e fornecer feedback.

Colaborar para que o treinamento tenha efeito duradouro por meio da facilitação do uso das capacidades recém-adquiridas, fornecendo recursos, oportunidades para a prática no trabalho e incentivos.

Fonte: elaboração própria, a partir de Day et al. (2021).

Em relação ao desenvolvimento de liderança, dado que é possível identificá-lo como conjunto de práticas e processos distintos do treinamento de liderança, os autores sugerem os insights e as recomendações elencadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Insights sobre (e recomendações para) Desenvolvimento de Liderança

Insights sobre Desenvolvimento de Liderança

O desenvolvimento de liderança amplia a capacidade da pessoa para ser eficaz em funções de liderança, mesmo à medida que as responsabilidades e circunstâncias mudam.

O objetivo do desenvolvimento de liderança é aprimorar a capacidade de um indivíduo e da organização para lidar com desafios que não possuem soluções conhecidas ou acordadas.

Muitos dos efeitos das iniciativas de desenvolvimento de liderança nos resultados individuais e organizacionais são desconhecidos, especialmente os de longo prazo. As recomendações abaixo são baseadas nas melhores evidências disponíveis e podem melhorar o retorno dos investimentos feitos no desenvolvimento de liderança.

Recomendações para o Desenvolvimento de Liderança

Aproveitar experiências de trabalho desafiadoras para criar oportunidades para os líderes aprenderem e expandirem suas habilidades de liderança.

Fornecer feedback e suporte.

Utilizar processos baseados em evidências para reflexão estruturada após eventos significativos positivos e negativos.

Facilitar mudanças positivas na visão que os líderes têm de si mesmos, ou seja, ajudá-los a desenvolver autoconsciência, confiança em habilidades de liderança, e senso de identidade como líder.

Dar tempo para que esforços de desenvolvimento tenham efeito, dado que mudanças individuais duradouras não acontecem rapidamente.

Fonte: elaboração própria, a partir de Day et al. (2021).

2.5. Integração entre SP&M e desenvolvimento de liderança

Esta seção tem por objetivo apresentar as seis principais contribuições sobre a integração entre SP&M e desenvolvimento de liderança identificadas na literatura. As contribuições produzidas por Douglas T. Hall (1986), Ed Kur e Richard Bunning (2002), Jay A. Conger e Robert M. Fulmer (2003), Kevin S. Groves (2007), William J. Rothwell (2016), e Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel (2018), se resumem, respectivamente, conforme segue.

2.5.1. A contribuição de Douglas T. Hall

Hall (1986) ressalta que o fortalecimento da relação entre processos de planejamento sucessório e de desenvolvimento de liderança se dá por meio de adoção de iniciativas que dizem respeito tanto à aprendizagem executiva quanto à estratégia do negócio. O autor apresenta um modelo composto de oito propostas que, se implementadas adequadamente, contribuirão para que a

organização logre êxito na vinculação da sucessão de seus líderes às estratégias do negócio. De modo resumido, as propostas que caracterizam a proposta de Hall (1986) são as que seguem.

Proposta 1 – Transformar estratégica a aprendizagem executiva. Esta ideia pressupõe a identificação de habilidades de gestão necessárias para o futuro, em relação às estratégias corporativas e de negócios, e a avaliação das necessidades de aprendizagem e desenvolvimento dos futuros líderes. Isso significa realizar análise de trabalho futuro para as principais posições executivas, uma vez que as demandas de liderança do futuro decorrem dos objetivos identificados no plano estratégico da empresa. Na medida em que o cerne do planejamento estratégico de sucessão se define pela relação entre os objetivos da organização e as habilidades de gestão de alta administração no futuro, a condução dos processos de desenvolvimento e de aprendizagem de liderança se torna responsabilidade compartilhada entre diversos atores, tais como CEO, alta administração, lideranças de RH e gerentes diversos.

Proposta 2 – Apostar na aprendizagem executiva. Nesta recomendação, para que sejam desenvolvidas as competências estratégicas necessárias aos futuros líderes, a organização deve priorizar a construção de planos de desenvolvimento baseados em formas de aprendizagem que tratem tanto de aprendizagem pessoal (voltadas aos traços pessoais do indivíduo, como atitude e identidade) quanto de aprendizagem de tarefas inerentes às atividades executivas.

Proposta 3 – Incentivar aprendizagem ativa para a liderança executiva. A ideia subjacente a esta etapa é a de fazer com que sejam contemplados, nas ações de desenvolvimento executivo, processos de aprendizagem pessoal que contribuam para a saúde social e emocional dos executivos sêniores da organização. Dado que quanto mais alto na carreira executiva está o líder mais sua vida pessoal é influenciada pela agenda de necessidades da organização, o líder deve ser incentivado e apoiado por processos de aprendizagem que contribuam para seu equilíbrio pessoal e profissional, tais como planejamento de carreira executiva, avaliação de questões pessoais e de trabalho, vivência de aprendizagem em seminários executivos e experimentação de comportamentos motivados por atividades de aprendizagem ativa.

Proposta 4 – Estruturar seminários de aprendizagem para a liderança executiva. Nesta recomendação, Hall (1986) propõe que sejam criados seminários especiais para executivos corporativos com vistas a estabelecer e reforçar a importância da aprendizagem executiva e, assim, torná-la parte da cultura da empresa. O foco nos líderes da alta administração como público-alvo se explica porque o que se observa na maioria das empresas, segundo o autor, é os programas de desenvolvimento de liderança estarem voltados para níveis de até, no máximo, gerência média. Os seminários seriam workshops que reuniriam a liderança executiva para

discutir e refletir sobre suas funções e ações passíveis de aprimoramento com vistas a apoiar a direção estratégica da organização. Uma parte importante da agenda de aprendizagem seria ajudar os executivos a se tornarem mais eficazes como grupo, no trabalho entre si e com o CEO.

Proposta 5 – Integrar planejamento de carreira e planejamento de sucessão e envolver potenciais sucessores. Esta ideia, considerada por Hall (1986, p. 260) como “talvez a maior de todas as necessidades”, preconiza a integração entre os sistemas de planejamento e gestão de sucessão e de planejamento de carreira, por meio da incorporação de informações sobre interesses, objetivos e disposições das pessoas, em relação às suas carreiras, para promover diversos tipos de mudanças de posições no processo sucessório. Desse modo, quando chegasse o momento de realizar determinada mudança, a alta administração saberia com alguma antecedência que a pessoa estaria pronta e disposta a assumir atribuições e responsabilidades de liderança de maior complexidade. Uma das maneiras para se atingir tal objetivo é incluir nos anúncios de vagas de liderança executiva informações sobre oportunidades de desenvolvimento que o trabalho naquelas posições proporciona. Isso dá mais destaque à aprendizagem e ajuda a relacionar a abertura da oportunidade aos próprios objetivos de carreira da pessoa.

Proposta 6 – Eliminar atalhos, criar ambientes de desenvolvimento e *pools* de candidatos. Esta proposta pressupõe que a organização, inicialmente, desenvolva pessoas consideradas potenciais sucessores de líderes e, posteriormente, as selecione para posições de liderança futuras, na medida em que, por meio da criação de ambientes de desenvolvimento, a organização busca construir condições de alta aprendizagem para todas as pessoas. Ao criar ambientes de desenvolvimento, as organizações reúnem condições de selecionar potenciais sucessores de líderes com base em desempenho real, não em desempenho potencial. Trata-se, assim, de estratégia de desenvolvimento que envolve toda a organização, possibilitando que todos tenham oportunidade de serem considerados para posições-chave, não apenas aqueles que seriam inicialmente indicados como candidatos a sucessores imediatos ou herdeiros aparentes.

Proposta 7 – Introduzir diversidade e surpresas ao longo da carreira. Esta ideia pressupõe que uma das maneiras mais importantes para a criação de diversidade e aprendizagem no ambiente interno da organização esteja baseada na adoção de políticas de movimentação de pessoas por diferentes experiências de trabalho, que permitem às pessoas adquirir habilidades adaptativas naturais ao processo de transição para cada nova área de atuação. As mudanças laterais de posição também exigem das pessoas reflexões sobre sua identidade pessoal, dado que nem sempre é fácil haver identificação com determinadas especialidades profissionais.

Proposta 8 – Utilizar ampla variedade de métodos de aprendizagem ambiental para executivos. De acordo com Hall (1986), nesta proposta está a ideia de que existe uma gama muito mais ampla de métodos de aprendizagem ambiental disponíveis para executivos do que aquela que a maioria dos executivos e das empresas costuma utilizar. O cotidiano do ambiente organizacional oferece diversas oportunidades naturais de aprendizagem, tais como atividades de força-tarefa, atribuições temporárias de trabalho, projetos de consultoria interna e relações de *mentoring*, entre outras, que podem ser utilizadas para melhorar a aprendizagem executiva.

2.5.2. A contribuição de Ed Kur e Richard Bunning

Kur e Bunning (2002) sugerem que o foco nas organizações deva mudar da condição de objetivo restrito de desenvolver líderes individuais para o objetivo amplo de desenvolver tanto a função de liderança quanto a equipe de líderes que deve conduzir a organização por meio de mudanças significativas. Segundo os autores, tal mudança deve ter impacto generalizado, afetando desde as políticas de recrutamento e de remuneração até o planejamento e a gestão de sucessão e o desenvolvimento dos líderes. Nesse sentido, a gestão de sucessão se fundamenta a partir de dois processos, o de identificação de potenciais sucessores da liderança e o de seu desenvolvimento, e estabelece como objetivo central identificar pessoas que possam se desenvolver como líderes e oferecer-lhes oportunidades para desenvolver e aperfeiçoar suas capacidades de liderança individual e compartilhada (Kur & Bunning, 2002).

Os autores consideram que existem, ao menos, cinco aspectos que funcionam como forças contextuais que convergem para estabelecer os fundamentos da abordagem integradora que relaciona o gerenciamento de sucessão ao desenvolvimento de liderança, a saber: a) mudança no modo de condução exigido dos líderes, de transacional e de transicional para transformacional; b) mudança de liderança individual heroica para liderança realizada por equipes de liderança coesas, com visões compartilhadas e habilidades complementares; c) mudança de posições ou empregos individuais estáveis para tarefas estratégicas constantemente redefinidas e frequentemente desempenhadas por equipes; d) mudança de formas de organização mais simples, locais, lógicas e burocráticas, para formas de organização mais complexas, globais e orgânicas; e, finalmente, e) mudança nas pessoas lideradas, de mentalidades da era industrial para mentalidades da era do conhecimento.

Com vistas a sustentar a integração entre o gerenciamento de sucessão e o desenvolvimento de liderança, Kur e Bunning (2002) propõem um modelo com foco em três aspectos de desenvolvimento: a) de função de liderança; b) de equipe responsável por liderar a mudança

organizacional; e c) de pessoas que pertencem àquela equipe. O modelo, denominado *Three-Track Leadership* (TTL ou “liderança em três trilhas”, em tradução livre), pressupõe envolvimento ativo da liderança mais sênior, que deve ser responsável pela identificação de potenciais sucessores de líderes, pela garantia de que cada um desses futuros líderes receba oportunidades de desenvolvimento adequadas, pela oferta da condição de que tais pessoas se envolvam em projetos de aprendizagem e desenvolvimento de equipes e que sejam constantemente acompanhados. A maneira pela qual se dá o envolvimento da liderança sênior nesses processos pode variar de organização para organização, mas, de maneira geral, é importante que seja prevista ao menos uma rodada anual de revisão do planejamento de desenvolvimento contínuo do maior número possível de potenciais sucessores. Além da liderança sênior, também se prevê a participação constante de grupo de projeto permanente de desenvolvimento, composto, idealmente, por gerente do projeto, outros executivos sêniores, gerentes operacionais diversos, gerentes responsáveis pela gestão de pessoas, designers instrucionais e consultores externos.

Quadro 6 – Trilha de desenvolvimento do conhecimento do negócio

Trilha 1 – Desenvolvimento do conhecimento do negócio

Rotação/trajetórias de carreira generalizadas: Empresas, principalmente estadunidenses e europeias ocidentais, tendem a usar rodízios para ajudar novas pessoas a escolherem especialidades, em vez de aumentar a amplitude de seus líderes.

Destacamentos/deslocamentos: Envolvem a designação de indivíduos para outras áreas e departamentos (*i.e.*, movimentos geográficos e organizacionais) por substancial período de tempo, com vistas à aquisição de experiências e oportunidades de aprendizado.

Rodízio de tarefas e de atividades: Mudanças temporárias de atribuições entre dois gestores de áreas ou departamentos diferentes permite, por exemplo, que ambos aprendam outros aspectos do negócio e contribuam para solução de problemas com novas perspectivas.

Compartilhamento de tarefas e de atividades: Prática que pode ser utilizada para aumentar a profundidade da liderança, embora seja usada também para atender às necessidades pessoais, como, por exemplo, pais com filhos pequenos. Quando utilizada adequadamente, essa prática pode ser fundamental para a manutenção do comprometimento dos líderes, bem como para sua retenção na empresa.

Programas de desenvolvimento de negócios: O foco principal desses programas, que dependem fundamentalmente da participação da alta administração, são as iniciativas de autoaprendizagem, *action learning*, trabalho em equipes de projetos e interações com a liderança sênior.

Fonte: elaboração própria, a partir de Kur e Bunning (2002).

Quadro 7 – Trilha de desenvolvimento de habilidades de liderança em mudanças

Trilha 2 – Desenvolvimento de habilidades de liderança em mudanças

Múltiplos avaliadores e centros de avaliação. Práticas que apoiam o desenvolvimento de liderança por meio de feedback de 360 graus e reforços pós-desenvolvimento.

Mentoring e shadowing. O *mentoring* envolve relacionamento extenso e profundo entre mentor e pupilo, por isso, convém que o mentor não seja gestor do pupilo, visto que a relação se baseia em confiança, química pessoal e espontaneidade. O *shadowing*, por sua vez, é uma prática que possibilita apenas resultados de curto prazo porque envolve relacionamento transitório de menor duração.

Coaching. À semelhança do *mentoring*, o *coaching* envolve relacionamento entre duas pessoas. Não é necessário que o *coach* seja o gerente sênior da pessoa que está sendo atendida (*coachee*), uma vez que esse papel pode ser desempenhado por líderes da alta administração, pares, *coaches* profissionais ou pessoas de fora da organização. A ideia é que as reuniões aconteçam periodicamente e que nelas se discutam questões de momento e que se deem conselhos sinceros.

Atribuições back-to-basics. Esta prática pressupõe o retorno do líder, por alguns dias, ao “chão de fábrica”, para que a pessoa possa ter contato direto com o consumidor final, trabalhe com atendimento de varejo, opere caixa e execute outras tarefas básicas do negócio. A ideia é manter o líder em desenvolvimento próximo de clientes, empregados subordinados e do centro nervoso das operações da linha de frente do negócio.

Programas de desenvolvimento executivo. Trata-se de programas de nível de excelência muito disputados por líderes interessados em desenvolvimento e oferecidos por universidades e organizações profissionais e de negócio, que buscam oferecer produtos de qualidade elevada e oportunidades de vivenciar experiências diversas.

Universidades corporativas. São iniciativas estabelecidas pelas organizações que buscam oferecer educação uniforme para toda a empresa, de acordo com as necessidades do negócio, e que contribuem no suporte ao trabalho nas três trilhas de liderança previstas no TTL.

Serviços comunitários. São iniciativas por meio das quais empresas fazem uso do serviço prestado à comunidade como instrumento para o desenvolvimento de liderança e de atuação relacionada à responsabilidade social corporativa.

Institutos de habilidades de liderança aplicada. Trata-se de imersões intensivas, residenciais e com duração de alguns dias, em que líderes convivem e refletem sobre questões de liderança. Nesses institutos, as pessoas se concentram em diversos elementos, tais como: i) sua própria eficácia como membros de uma equipe de liderança; ii) modelos de liderança; iii) vínculo entre liderança e mudança; e iv) relacionamento entre sua própria liderança e a função de liderança da empresa.

Fonte: elaboração própria, a partir de Kur e Bunning (2002).

 Quadro 8 – Trilha de desenvolvimento pessoal

Trilha 3 – Desenvolvimento pessoal

Coaching e mentoring. Embora essas iniciativas também estejam descritas na Trilha 2, elas podem ser incluídas nesta trilha porque as discussões aprofundadas sobre as habilidades de liderança das pessoas trazem em seu bojo diálogos e reflexões sobre atributos pessoais, valores e traços de personalidade.

Avaliações de superiores. Abordagens de avaliativas realizadas por superiores, baseadas em avaliação de desempenho, fornecem grande quantidade de informações sobre necessidades de desenvolvimento, dentre as quais os diálogos sobre desenvolvimento são considerados as mais eficazes. Tal iniciativa permite que as pessoas avaliem suas próprias lacunas e, posteriormente, solicitem a seus gestores apoio em planos de desenvolvimento.

Programas de desenvolvimento especializado. Trata-se de iniciativas externas à organização baseadas em movimentos de crescimento pessoal planejados para a construção de caráter, confiança e liderança.

Psicometria. Abordagem voltada à aferição de traços de personalidade, valores e potenciais, por meio de testes que requerem interpretação e avaliação confidencial por parte de profissionais externos especializados (*i.e.*, psicólogos).

Planejamento e aconselhamento de carreira. Iniciativas por meio das quais empresas oferecem aconselhamento de carreira a partir de equipes internas ou de consultores externos.

Aptidão física. Iniciativa que prevê a promoção de condições que permitam a manutenção de boa saúde, por meio de educação nutricional, avaliações clínicas periódicas, e programas de condicionamento físico.

Programas de assistência ao empregado. Iniciativas por meio das quais são promovidos aconselhamento para momentos críticos e relacionados a sofrimentos físicos, emocionais e mentais, como abuso de substâncias, assédio moral e sexual, preconceito e racismo, todas questões relacionadas à liderança. A ideia por trás de tais iniciativas é que trabalhar com profissionais desses programas tende a beneficiar não apenas os líderes, mas também lhes permitir fazer uso dos programas de maneira mais rápida e efetiva, como um recurso útil e eficaz no auxílio às pessoas que a eles se reportam.

Fonte: elaboração própria, a partir de Kur e Bunning (2002).

O TTL se organiza a partir da configuração de três trilhas. A Trilha 1 diz respeito à compreensão integral da organização, isto é, de todas as unidades de negócio, funções, atividades e regiões em que a organização opera, e lida com toda a amplitude do trabalho corporativo. A Trilha 2, relacionada à intenção de compreender e desempenhar a liderança como disciplina ou conjunto de habilidades reunidas, lida com o desenvolvimento de habilidades específicas de liderança, tais como condução de mudanças, compartilhamento de visões, influência de pessoas, fornecimento de suporte emocional e feedback, construção de relacionamentos individuais e organizacionais, entre outros. A Trilha 3 envolve aspectos relacionados ao desenvolvimento contínuo da pessoa e se baseia na noção de que, para liderar efetivamente os outros, os líderes devem liderar a si mesmos, manter equilíbrio em suas próprias vidas, conhecer seus próprios

pontos cegos, administrar suas limitações, desenvolver capacidade de lidar com a mudança e o estresse a ela associados, e manter estilo de vida saudável.

O Quadro 6, o Quadro 7, e o Quadro 8 sintetizam as principais e mais eficientes práticas associadas a cada trilha (Kur & Bunning, 2002).

2.5.3. A contribuição de Jay A. Conger e Robert M. Fulmer

Planejamento e gestão de sucessão e desenvolvimento de liderança são, de acordo com Conger e Fulmer (2003, p. 2), dois processos que dependem integralmente um do outro e que, por isso, são como “dois lados de uma mesma moeda”. Segundo os autores, que consideram a escolha e a preparação de futuros líderes aquilo que há de mais vital para a saúde de longo prazo das empresas, os esforços devem ser tais de maneira a assegurar que ambos os processos se combinem para criar práticas duradouras de gestão de talentos de liderança no ambiente organizacional. Para tanto, não apenas o RH deve se responsabilizar pela condução daqueles processos, mas, sobretudo, a liderança executiva, a alta administração, os membros do conselho e todos os níveis gerenciais da organização. Em vez de limitar o planejamento e a gestão de sucessão a apenas algumas posições no topo da hierarquia da empresa, e relegar o desenvolvimento de liderança apenas à gerência intermediária, a integração dos dois processos em um único sistema permite que as empresas tenham visão de longo prazo do processo de preparação de todas as pessoas de nível gerencial e possam se concentrar na criação de conjuntos de práticas de avaliação e desenvolvimento que dão sustentação ao pipeline de liderança da organização (Charan et al., 2018; Conger & Fulmer, 2003).

2.5.4. A contribuição de Kevin S. Groves

Groves (2007) propõe um modelo de integração entre planejamento e gestão de sucessão e desenvolvimento de liderança, aplicável a organizações de diversos portes e que atuam em diversos segmentos da atividade econômica. O modelo proposto reúne o que Groves considera os principais tópicos utilizados pelas empresas, a partir da atuação de pessoas líderes em posição gerencial, com vistas a prepará-las para assumir posições de alta liderança. O modelo pressupõe o que Groves (2007, p. 256) identifica como “utilização ótima” de gerentes e de cultura organizacional de apoio e se baseia nas práticas de construção de pipelines de liderança que se resumem conforme segue.

Prática 1 – Desenvolvimento de rede de mentores de que a organização dispõe, de modo a envolver todas as pessoas em posição de gestão em relacionamentos de *mentoring* com subordinados diretos e pessoas de alto potencial de unidades de trabalho diversas.

Prática 2 – Promoção da participação ativa das pessoas em posição de gestão no desenho da metodologia de identificação e codificação de pessoas de alto potencial.

Prática 3 – Envolvimento dos gestores de todos os níveis em atividades de desenvolvimento de liderança, incluindo iniciativas de ensino e aprendizagem baseadas em projetos de *action learning* e em intensificação de atribuições de trabalho.

Prática 4 – Condução de processos flexíveis de planejamento e gestão de sucessão, de maneira a evitar designações de herdeiros aparentes como sucessores e manter atualizadas as listas de pessoas consideradas potenciais sucessores com base em seus desempenhos naquelas iniciativas anteriormente citadas.

Prática 5 – Criação de espaços e ambientes em que pessoas de alto potencial possam se expor e expor os resultados de suas atuações à liderança sênior, à alta administração e ao conselho.

Prática 6 – Estabelecimento de cultura organizacional de apoio, por meio da participação ativa dos principais líderes da organização (*e.g.*, CEO e pessoas da alta administração) em programas de desenvolvimento e de avaliação de desempenho e sistemas de recompensa, de maneira a reforçar o engajamento dos gerentes naqueles processos.

Prática 7 – Monitoramento e avaliação da eficácia das práticas de desenvolvimento de liderança por meio de evidências empíricas que contribuam para a modelagem de teorias de programas e para a avaliação de conhecimento, comportamento e resultados.

2.5.5. A contribuição de William J. Rothwell

Rothwell (2016) ressalta a importância de programas de SP&M para assegurar a continuidade da liderança nas organizações, conforme proposto por Caudron (1996). De acordo o autor, os objetivos de SP&M são: a) combinar o talento disponível na organização no momento presente com o talento necessário no futuro; e b) contribuir para que a organização enfrente os desafios estratégicos e operacionais com que se depara, “tendo as pessoas certas nos lugares certos, na hora certa, para fazer as coisas certas e obter os resultados certos” (Rothwell, 2016, p. 9).

SP&M se torna, portanto, ferramenta fundamental para a aprendizagem organizacional, visto que assegura que as lições aprendidas com a experiência (memória institucional) sejam preservadas e combinadas. Em outras palavras, trata-se de uma maneira de buscar garantir

continuamente a disponibilidade de talentos intelectuais e de liderança, de gerenciar os ativos de conhecimento criticamente importantes das organizações, e de estimular a continuação das relações pessoais essenciais para a longevidade e o sucesso dos negócios (Rothwell, 2016).

Rothwell (2016) afirma que existem duas maneiras principais de garantir a continuidade da liderança e que apresentam implicações importantes para SP&M, especificamente no que diz respeito ao atendimento das necessidades de sucessão para o preenchimento de posições-chave, a saber: abordagem tradicional e abordagem alternativa.

Abordagem 1 – Tradicional. A abordagem tradicional se baseia na classificação de Haire (1968) de tipos de movimentos que as pessoas podem fazer nas organizações, conforme segue.

a) Movimento de entrada: associado aos processos de recrutamento e seleção, este movimento se caracteriza pela busca de pessoas fora da organização para suprir posições críticas vacantes. Nesse cenário, as pessoas vindas de fora, após serem contratadas, podem eventualmente gerar conflitos se tentarem apresentar ideias novas e disruptivas nos ambientes em que vierem a atuar. Gestores de níveis mais elevados podem se mostrar relutantes e estabelecer cotas de percentagem de pessoas de fora para suprirem posições-chave, uma vez que essas pessoas podem ser consideradas apostas;

b) Movimento de saída: associado aos processos de desligamento voluntário ou por demissão, esse movimento costuma ser visto de forma negativa porque pode provocar estigmas sociais para a pessoa dispensada e ser fonte de preocupação, em termos de possibilidade de desgaste de imagem organizacional para empresas que frequentemente demitem pessoas com ou sem justa causa. Não obstante, este movimento pode ser eficaz ferramenta para remover pessoas com desempenho aquém do esperado para as posições que ocupam, abrindo oportunidades para profissionais promissores e com maiores potenciais;

c) Movimento de promoção: associado aos processos relacionados à ascensão na carreira e à assunção de atribuições e responsabilidades de maior complexidade. É o tipo de movimento que mais se associa ao planejamento e à gestão de sucessão, ainda que muitas organizações continuem tratando de questões de sucessão apenas com movimentos de entrada, por meio de contratação de pessoas com vistas a substituições e relocalizações. Dentre as vantagens da promoção interna está o fato de que tal expediente sustenta (ou melhora) o moral dos funcionários e suaviza as transições, garantindo que posições-chave sejam preenchidas por pessoas cujas personalidades, filosofias e habilidades são conhecidas na organização. Dentre os riscos, no entanto, está o fato de que desempenho exemplar em determinada posição não

significa garantia de sucesso em posição de nível superior, uma vez que os requisitos variam de acordo com os níveis de hierárquicos da organização;

d) Movimento de rebaixamento: associado aos processos de descenso e/ou desligamento e, igualmente, visto de maneira negativa. No entanto, pode ser considerado fonte eficaz de talentos de liderança em determinadas ocasiões, como, por exemplo, quando certa unidade de negócios passa por processos de dissolução ou desativação e pessoas eficazes e talentosas podem ser realocadas para preenchimento de posições vacantes em outras áreas da organização. Nesses casos específicos, o profissional pode até mesmo aceitar rebaixamentos de maneira voluntária se tiver a expectativa de que tais mudanças aumentarão sua força de empregabilidade ou melhorarão suas perspectivas de carreira no longo prazo;

e) Movimento lateral: associado ao processo de deslocar pessoas para outras posições em mesmo nível de complexidade com vistas a oferecer-lhes oportunidades de obtenção de novas experiências e perspectivas. *Job rotations*, sejam temporários ou não, podem funcionar como meio útil para construção e desenvolvimento de competências individuais, fundamentais para o planejamento e a gestão de sucessão; e, por fim,

f) Progresso local (desenvolvimento na posição de momento): associado à premissa de que as pessoas podem ser desenvolvidas permanecendo nas posições que ocupam, mas assumindo atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Novas tarefas podem ser horizontais, em que se adicionam responsabilidades de trabalho semelhantes às que a pessoa já realiza, ou verticais, em que tais responsabilidades adicionadas desafiam a pessoa a aprender mais.

Abordagem 2 – Alternativa. A abordagem alternativa, por outro lado, tem sido cada vez mais usada à medida que gerentes em organizações sensíveis a custos se esforçam para enfrentar os desafios de SP&M. Rothwell (2016) considera que os principais tipos de lentes alternativas com vistas à busca pela continuidade da liderança nas organizações são as descritas conforme segue.

a) Redesenho organizacional: ocorre quando uma posição-chave se torna vacante, e os líderes tomadores de decisão não transferem nenhuma pessoa automaticamente para aquele posto. Ao contrário, os gestores dividem as tarefas de trabalho e as redistribuem de acordo com as pessoas que ocupam as posições-chave restantes, buscando a manutenção dos resultados com *headcount* menor (*i.e.*, menos pessoas). As pessoas que permanecem são desenvolvidas, por meio de exposição a novas funções e atribuição de atividades e responsabilidades mais desafiadoras. Dois aspectos importantes subjacentes a essa abordagem são: a) possibilidade de gerar desânimo por parte das pessoas mais talentosas que tiverem a percepção de que as recompensas

não correspondem à crescente carga de trabalho; e b) limitação da quantidade de trabalho que se pode atribuir às pessoas talentosas restantes para que não ocorram diminuições de produtividade e de desempenho;

b) Redesenho de processo: neste caso, líderes tomadores de decisão assumem que a posição crítica vacante não deva ser automaticamente preenchida; em vez disso, os gestores revisam minuciosamente se as atividades inerentes à posição são realmente necessárias ou se é possível delas prescindir;

c) Terceirização: neste caso, em vez de presumir que todo o trabalho precise ser executado internamente, a liderança tomadora de decisão reavalia periódica e regularmente se as atividades podem ser realizadas externamente de maneira menos custosa. Caso haja a possibilidade de redução do número de funcionários por meio de processos de terceirização, a organização pode diminuir as demandas de sucessão de liderança;

d) Intercâmbio temporário de pessoas: essa abordagem se baseia na ideia de que as organizações podem negociar temporariamente ativos para benefício mútuo, de modo que o excesso de capacidade de uma empresa possa ser aproveitado por outras, e vice-versa. A abordagem apresenta, no entanto, uma vantagem e uma desvantagem, ambas inequívocas: a) a vantagem é que pessoas de alto desempenho ou alto potencial que não sejam imediatamente necessárias para a organização podem ser incorporadas por outras empresas, que assumem os custos trabalhistas relativos a salários e benefícios, desonerando assim as despesas com folha de pagamento e as responsabilidades pelo desenvolvimento para atribuições futuras; e b) a desvantagem, no entanto, é que a organização arrisca perder aquelas pessoas talentosas se elas se tornarem essenciais para as empresas que as acolherem, se estas tiverem maior capacidade de recompensá-las e promovê-las;

e) Pool de talentos: neste caso, em vez de prováveis sucessores para cada posição crítica, a liderança da organização se propõe a desenvolver diversas pessoas para diversas posições. Esta abordagem pode ser realizada por meio de *job rotation*, de modo que pessoas de alto potencial possam ampliar sua exposição em diversas áreas da organização e, assim, adquirir experiências e realizar contribuições de maior valor;

f) Pool de aceleração: esta abordagem, pensada para ser utilizada apenas em situações emergenciais, diz respeito a programas de desenvolvimento acelerados executados para suprir a organização com líderes preparados para assumir posições de maior complexidade quando há

diversos incumbentes elegíveis para aposentadoria ao mesmo tempo e não se dispõe de gestores passíveis de promoção na mesma razão;

g) Composição *two-in-the-box*: esta abordagem tem por premissa básica a ideia de que “duas cabeças pensam melhor do que uma”, visto que propõe que dois gestores, sendo um gerente principal e outro gerente assistente, atuem conjuntamente. Neste caso, a posição de gerente assistente é ocupada pela pessoa que está em desenvolvimento, reunindo experiências ao longo de diversas unidades de negócio, áreas e departamentos; e, finalmente,

h) Inventários de habilidade competitiva de potenciais talentos externos à organização: neste caso, o intento é, em vez de desenvolver talentos ao longo do tempo, identificar pessoas de alto potencial de fora e recrutá-las o mais rapidamente possível, conforme a necessidade. A maior desvantagem inerente a essa abordagem é a possibilidade de a organização que teve seus talentos “retirados” decidir realizar contra-ataques e tentar buscar outros potenciais.

Adicionalmente, e ainda com o mesmo objetivo de elencar práticas organizacionais que visam à continuidade da liderança, Rothwell (2016) sugere outras possibilidades para atender às necessidades de sucessão em posições-chave, conforme segue.

Trabalho temporário. Neste caso, a organização adota a prática de contratar pessoas externas à organização por curto período enquanto empreende busca por potenciais sucessores. As pessoas temporariamente contratadas podem se tornar elas mesmas candidatas às posições-chave se apresentarem potencial para tanto; inversamente, também podem ser desligadas antes do final do prazo estipulado, caso seu desempenho fique aquém do esperado.

Job sharing. Esta modalidade baseia-se na ideia de que pessoas experientes e em posições-chave compartilham, por período previamente determinado, atividades de trabalho com outras pessoas, como meio de prover *on-the-job training* (modalidade de capacitação e/ou de treinamento que é realizada próprio local em que a atividade de trabalho é executada) ou de avaliar seus níveis de desempenho.

Emprego de meio-período. Nesta prática, candidatos em perspectiva para posições-chave são contratados em regime de jornada parcial e avaliados detalhadamente antes de receberem oferta de emprego efetivo.

Consultoria. Neste caso, candidatos em perspectiva para posições-chave são contratados pela organização como consultores em projetos relacionados às atividades inerentes aos deveres e responsabilidades das posições em questão; o desempenho é avaliado de maneira crítica e cuidadosa e, a depender do resultado, ofertas de emprego efetivo podem ser formalizadas.

Horas-extras. Nesta modalidade, potenciais candidatos são convidados a trabalhar em outras funções além de suas atividades de rotina, sob a forma de trabalho estendido, além de suas jornadas habituais, e os gestores avaliam o desempenho apresentado, levando em consideração aspectos circunstanciais como, por exemplo, o nível de pressão incomum sob o qual atuaram.

Job rotation. Nesta prática, potenciais candidatos para posições-chave são desenvolvidos internamente por meio de atuação em diversas áreas e funções, por período prolongado, como maneira de se prepararem para o futuro.

Equipes de *action learning*. Esta modalidade prevê que as pessoas que estão há tempos presas em suas áreas funcionais (*i.e.*, silos) sejam expostas a funções e áreas diversas antes de serem convidadas a promoções para atuar em níveis de responsabilidade e complexidade mais elevados, e o meio pelo qual a exposição pode ser obtida são as equipes de *action learning*; equipes são montadas para resolver problemas reais de negócios, e espera-se que resultados sejam obtidos e que as pessoas aprendam umas com as outras, ao longo do processo.

Pessoas aposentadas. Nesta iniciativa, a ideia é que a organização recorra a pessoas com histórico comprovado e que já tenham se retirado da organização e, eventualmente, do mercado, para retornar às posições-chave temporária ou definitivamente.

2.5.6. A contribuição de Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel

A proposta de Charan, Drotter e Noel (2018) é um modelo que considera as metas do pipeline de liderança de acordo com seu potencial de facilitar o planejamento e a gestão de sucessão. É possível descrever o modelo proposto pelos autores a partir de cinco etapas, conforme segue.

Etapa 1 – Adaptação do modelo de pipeline de liderança às necessidades de sucessão.

Todas as posições de gestão e todas as passagens de liderança ao longo do pipeline são consideradas, independentemente da quantidade, do tamanho e do porte da empresa. Nesta etapa, definem-se as diferenças entre as habilidades das pessoas, suas capacidades de gerenciar o tempo e os valores profissionais inerentes a cada nível de gestão, com vistas a colaborar com os gestores no planejamento de sua sucessão, baseado em posições reais, e não em enquadramentos hipotéticos não condizentes com a realidade da organização.

Etapa 2 – Tradução dos padrões de desempenho e de potencial das pessoas para linguagem de fácil compreensão.

A ideia subjacente a esta etapa é que padrões claros, detalhados e que não sejam ambíguos, contribuem para melhorar tanto o planejamento e a gestão de sucessão quanto o desenvolvimento de pessoas de alto potencial para sucessão. Os

padrões têm a faculdade de fornecer orientação para as pessoas que queiram crescer como líderes, ao mesmo tempo em que oferecem aos gestores alternativas adequadas de como se expressar para se comunicarem com subordinados cujos desempenhos sejam insatisfatórios ou que manifestem a crença de que deveriam ter preferência em promoções e assunção de oportunidades de maior complexidade.

Etapa 3 – Documentação e comunicação de padrões para toda a organização. O pressuposto, nesta etapa, é que o conhecimento generalizado dos padrões utilizados na avaliação do potencial e do desempenho permite às pessoas que se saiba com exatidão o que é necessário para que se possa subir de nível e se candidatar a determinadas posições de liderança. A adoção de tal prática permite que as pessoas: a) evitem conceitos e ideias equivocadas, muito comuns em empresas de grande porte em que são comuns ruídos de comunicação; b) mantenham-se familiarizadas com informações relacionadas aos dinâmicos ambientes de negócio; e c) mantenham-se atualizadas em relação às necessidades de adaptação inerentes a ambientes organizacionais em mudança constante.

Etapa 4 – Avaliação de potenciais sucessores por meio de matrizes de aferição de potencial e desempenho efetivo. Nesta etapa, o modelo preconiza a utilização de matrizes que relacionam o potencial que as pessoas demonstram possuir com os resultados que elas apresentam, como ferramenta para a obtenção de retrato do nível de dotação de liderança de que a organização dispõe naquele momento.

Etapa 5 – Revisão crítica e frequente de planos e de progresso do pipeline. A ideia subjacente a esta etapa é evitar que a atenção dada ao planejamento e à gestão de sucessão seja algo realizado esporadicamente e sem frequência definida. A adoção de revisões de progresso do pipeline de liderança com rigor permite que as organizações aprofundem discussões sobre aproveitamento de talentos e tratem de questões relacionadas a avaliação de potencial e de desempenho com maior criticidade.

2.6. Modelos de programas integrados de SP&M

Os programas de desenvolvimento de pessoas, visto que devem ser negociados de maneira transparente, pressupõem que os funcionários e a organização sejam cúmplices em relação ao seu desenvolvimento, posto que, desse modo, é possível haver comprometimento de todos em relação ao processo (Dutra, 2019; Rothwell, 2016). A proposta de desenvolver todas as pessoas

que se consideram dispostas e em condições de fazê-lo tem se mostrado efetiva, de acordo com pesquisas realizadas por Dutra (2019), por diversas razões, a saber:

- a) Organizações estão preparando pessoas que podem não estar contempladas no mapa sucessório no momento, mas que poderão estar no futuro;
- b) Pessoas percebem condições concretas de desenvolvimento e as valorizam;
- c) Construção de cultura de desenvolvimento de pessoas (nível micro) se reflete em cultura de desenvolvimento das organizações (nível macro); e
- d) Organizações se preparam para o futuro e assumem postura proativa em relação ao contexto em que estão inseridas.

Tratar de desenvolvimento de pessoas no ambiente organizacional é tratar da preparação de pessoas para que possam assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade. Dutra (2019) afirma que pesquisas em organizações brasileiras têm mostrado que a maior parte das empresas promove ações de desenvolvimento com vistas ao aumento da eficiência da pessoa em suas posições de momento, o que evidencia intenção reativa, e não proativa, na medida em que as pessoas são preparadas para o passado, não para o futuro. O foco do desenvolvimento, portanto, “não é o aumento da eficiência das pessoas em suas posições, mas, sim, a preparação delas para posições de maior complexidade” (Dutra & Dutra, 2016, p. 5).

Segundo Dutra (2017, 2019), organizações que contam com processos sucessórios estruturados adotam posicionamento proativo no preparo das pessoas, a partir de duas estratégias voltadas para os potenciais sucessores e para a liderança, conforme segue: a) para os potenciais sucessores: as organizações os estimulam a assumirem atribuições e responsabilidades de complexidade crescente; e b) para a liderança: as organizações estimulam os líderes a oferecerem condições concretas para que seus potenciais sucessores possam assumir aquelas atribuições e responsabilidades.

Subjaz à lógica de preparar as pessoas para se tornarem líderes no futuro a ideia de que desafios são importantes para estimular as pessoas. De acordo com Dutra (2017, 2019), pesquisas sobre liderança dão conta de que empresas com liderança bem-sucedida têm como uma de suas principais características o fato de os líderes desafiarem a todas as pessoas de sua equipe. Não obstante o desafio seja para todas as pessoas, pesquisas conduzidas pelo autor revelaram que os líderes costumam se apoiar em algumas poucas pessoas, estimulando o desenvolvimento apenas dessas pessoas, em detrimento dos restantes. O efeito perverso dessa decisão seletiva é que a

organização subutiliza capital humano, porque marginaliza parte de sua capacidade intelectual instalada de ações de desenvolvimento.

O processo de desenvolvimento de pessoas para assumir posições de maior complexidade pressupõe tanto a exposição dessas pessoas a situações mais exigentes do que as de sua rotina quanto o oferecimento de suporte para que elas tenham condições de obter resultados esperados. O suporte é necessário porque, quando as pessoas são expostas a situações de maior nível de exigência e não se sentem amparadas, é possível que surjam sensações de frustração, pressão e mesmo incapacidade, o que pode inibi-las para aceitar outros desafios (Dutra, 2017, 2019).

Dutra (2017, 2019) sugere que, ao preparar pessoas para viverem experiências de situação gerencial, as lideranças da organização devem convidá-las para participar de projetos e atividades que lhes apresentem tanto demandas técnicas e funcionais quanto demandas políticas. Segundo o autor, demandas políticas são importantes porque colocam as pessoas em contato com a arena política da organização, espaço em que os gestores se relacionam e travam suas disputas pelos recursos escassos da empresa. Para atuar de maneira satisfatória na arena política da organização, é necessário que a pessoa receba suporte para poder ler e compreender apropriadamente o contexto em que está inserida e, assim, encontrar maneiras de se relacionar com tal experiência que preservem seu jeito de ser e não lhe causem sofrimentos.

Pesquisas têm mostrado que elaboração, construção e acompanhamento de ações de desenvolvimento voltadas ao processo sucessório são iniciativas complexas e desafiadoras para as organizações, de modo que não é incomum algumas empresas relegarem-nas para segundo plano (Dutra, 2017, 2019). Para que a gestão das ações de desenvolvimento inerentes à sucessão se mantenha prioritária, o autor propõe que as organizações adotem alguns expedientes práticos:

- a) O primeiro expediente diz respeito à inserção do tema de acompanhamento sistemático das ações de desenvolvimento e seus resultados na agenda das reuniões ordinárias da alta administração e das gerências;
- b) O segundo expediente de natureza prática é realizar, nos processos de avaliação e nos processos sucessórios, análises de PDIs estabelecidos entre as pessoas e a organização, visto que tanto a qualidade das ações de desenvolvimento quanto seu cumprimento e respectivos resultados são os insumos necessários para a avaliação do grau de comprometimento da pessoa com seu próprio desenvolvimento; e, finalmente,
- c) O terceiro expediente prático de priorização do gerenciamento das ações de desenvolvimento é a verificação dos PDIs das pessoas subordinadas àquela que está sendo avaliada, de maneira

que se possa verificar tanto a qualidade quanto o nível de suporte ao desenvolvimento da equipe de trabalho da pessoa em questão.

Nesta seção, apresentam-se duas propostas de modelos de programas de SP&M que descrevem os requisitos essenciais e as etapas fundamentais recomendados pela literatura em uma abordagem para processo sucessório. Ambos os modelos contidos nas propostas oferecem perspectivas inovadoras e complementares para o planejamento e a gestão de estratégias sistemáticas de sucessão. A proposta de Dutra (2017, 2019), identificada como “Mapa Sucessório”, é um modelo de formato circular e cíclico, composto por seis etapas sequenciais que configuram um processo contínuo definido para um período determinado. Rothwell (2016), por sua vez, propõe o “Seven-Pointed Star Model”, um modelo de sete pontas em formato de estrela (correspondentes a sete etapas), que representa um ciclo completo de etapas sequenciais para a implementação de SP&M sistemático.

O expediente de identificar programas de SP&M como estratégias cíclicas, compostos por etapas sequenciais que se repetem periodicamente, tem o objetivo de permitir às pessoas da organização perceberem tanto que, ao se desenvolver, podem ser indicadas para processos sucessórios em curso, quanto que poderão ser indicadas para processos sucessórios em ciclos futuros, caso não tenham sido indicadas em um primeiro momento (Dutra, 2017, 2019).

2.6.1. Mapa sucessório

O mapa sucessório (Dutra, 2017, 2019) é um exercício estratégico para o desenvolvimento de programas de SP&M que as organizações elaboram para verificar o estado em que estão, em termos de preparação de potenciais sucessores para a liderança futura. O mapa sucessório se presta a: a) identificar quais são as pessoas que detêm condições para assumir atribuições e responsabilidades em níveis de maior complexidade; b) verificar a capacidade da organização de desenvolver pessoas com vistas à assunção de posições mais exigentes; e c) apontar as principais fragilidades em SP&M para posições críticas, seja para a sobrevivência ou para o desenvolvimento da organização.

A construção do mapa sucessório está baseada no grau de clareza que a organização possui a respeito das competências que se esperarão das lideranças futuras, bem como dos critérios que a organização utiliza para valorizá-las. A discussão sobre o mapa sucessório deve ser realizada a partir de processos colegiados, constituídos por pessoas que atuam em níveis responsáveis pelas posições sobre as quais vai se discutir. Desse modo, indicações de sucessores para posições de alta gerência são obtidas a partir de discussões entre gerentes daqueles níveis e

diretores, indicações de sucessores para posições de diretoria são obtidas a partir de discussões entre presidente e diretores, e indicações de sucessores para a posição de presidência são obtidas a partir de discussões entre membros do conselho, acionistas e presidente. Recomenda-se que a construção do mapa sucessório seja prática realizada com periodicidade constante e que haja revisões das pessoas consideradas capazes e em condições de serem preparadas para as posições críticas da organização (Dutra, 2017, 2019).

Dutra (2017, 2019) sustenta que a construção do mapa sucessório em empresas brasileiras se dá a partir de percurso composto por seis etapas, brevemente resumidas conforme segue.

Etapa 1 – Avaliação de desempenho. Na primeira etapa são realizados os processos de avaliação de todas as pessoas que a organização considera aptas ou em condições de serem preparadas para ocupar posições críticas. A indicação de tais pessoas, baseada nos resultados das avaliações, pode ser obtida a partir de reuniões gerenciais, por decisões individuais de gestores ou por meio de sistemas institucionalizados de avaliação.

Etapa 2 – Indicação inicial de potenciais sucessores. Nesta etapa, indicam-se pessoas cogitadas para o processo sucessório a partir dos resultados dos processos de avaliação realizados na etapa anterior. As indicações das pessoas que serão submetidas a análises dos comitês de sucessão podem ser efetuadas a partir dos resultados da avaliação e de critérios definidos pelo gestor do processo sucessório ou pelas reuniões gerenciais.

Etapa 3 – Comitês de sucessão. Na terceira etapa, são realizadas reuniões das quais participam gestores e seus superiores hierárquicos, responsáveis pelas avaliações das pessoas consideradas capazes ou potencialmente capazes para assumir posições equivalentes às daqueles gestores. São discutidos coletivamente os critérios utilizados para avaliar as pessoas indicadas para a sucessão, de acordo com os seguintes aspectos: a) nível de desenvolvimento da pessoa e seu grau de prontidão para assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade; b) consistência de desempenho ao longo do tempo; c) comportamento apresentado (relacionamento pessoal, atitudes diante do trabalho, e nível de adesão aos valores da organização); d) potencial para assumir novos desafios, em termos de velocidade de aprendizado, comportamento diante de desafios e soluções inovadoras apresentadas; e e) aspectos pessoais (idade, conhecimentos específicos, disponibilidade e interesse de mobilidade para mudanças, entre outros)⁴. Após as avaliações individuais, o comitê de sucessão apresenta

⁴ Nesta etapa, os avaliadores também podem discutir a possibilidade de incluir pessoas que anteriormente não haviam sido consideradas para o processo sucessório e de excluir pessoas que tiverem apresentado características impeditivas para continuar a preparação para a sucessão.

como resultado relatório que contém: a) indicação de pessoas para o processo sucessório; b) avaliação de cada potencial sucessor, em termos de nível de preparo para assunção de atribuições e responsabilidades de maior complexidade; c) indicação de ordem de prioridade de posições a serem ocupadas pelos potenciais sucessores escolhidos; d) recomendação de ações de desenvolvimento e acompanhamento para os potenciais sucessores escolhidos; e) definição de indicadores de sucesso de desenvolvimento para os potenciais sucessores escolhidos; e f) avaliação de aspectos que possam frear o desenvolvimento dos potenciais sucessores escolhidos, bem como ações para minimizar ou eliminar tais aspectos impeditivos.

Etapa 4 – Indicação de potenciais sucessores e validação do mapa sucessório. Na quarta etapa ocorrem as validações do mapa sucessório, que são efetuadas em pelo menos um nível acima dos gestores que participaram dos comitês de sucessão., de modo que se construa o suporte político para o processo de escolha de potenciais sucessores. A validação é realizada de maneira simultânea à sua consolidação, e a consolidação, por sua vez, deve abranger toda a organização e tornar possível que a alta administração visualize a criticidade de determinadas condições, tais como posições-chave sem potenciais sucessores internos, níveis de gestão em que não há potenciais sucessores, e quantidades reduzidas de potenciais sucessores frente às necessidades presentes e futuras da organização. O conhecimento de tais informações permite à organização realizar reflexões estratégicas sobre gestão de pessoas, em termos mais amplos, e sobre ações de desenvolvimento, alteração de critérios de contratação e retenção, preparação de lideranças para desenvolvimento de potenciais sucessores, e mapeamento de pessoas para posições-chave sem potenciais sucessores internos, em termos mais específicos.

Etapa 5 – Recomendação do mapa sucessório. Esta etapa diz respeito ao potencial de recomendação do mapa sucessório, na medida em que se trata de instrumento indicativo para efetivação de sucessão. Com efeito, no momento em que o processo sucessório se inicia, a organização deve ter conhecimento sobre a especificidade da situação e a indicação da pessoa mais adequada para determinada posição, que, aliás, nem sempre é a que está em primeiro lugar na ordem de prioridade do mapa. Esse aspecto denota a característica de fugacidade do mapa sucessório, dado que serve como exercício para o estabelecimento de ações sobre as pessoas, sua preparação para sucessão e construção de visão de fragilidades da organização, em relação a pessoas internas capazes de dar continuidade a programas e estratégias organizacionais.

Etapa 6 – Plano de desenvolvimento individual. A principal característica desta etapa é a indicação de ações de desenvolvimento para os potenciais sucessores escolhidos, por meio de planos de desenvolvimento individual. Durante o processo de avaliação, surgem considerações

e informações importantes para orientar a construção de PDIs para os potenciais sucessores, por isso é fundamental que a sistematização de tais informações e o suporte para a realização dos planos fiquem a cargo do gestor imediato da pessoa a ser desenvolvida.

2.6.2. Modelo Seven-Pointed Star

A condução de SP&M sistemático em ambientes organizacionais depende de diversos aspectos, tais como cultura nacional, cultura organizacional e valores da alta administração. O *Seven-Pointed Star Model*, proposto por Rothwell (2016), tem o intuito de reduzir o impacto de tais aspectos, oferecendo um sistema geral que consolida o que o autor identifica como melhores práticas de programas de SP&M em organizações, brevemente resumidas, conforme segue.

Etapa 1 – Assumir compromisso. Para iniciar o processo, os responsáveis pela tomada de decisões na organização devem se comprometer com um programa de SP&M sistemático. Isso representa aposta que a organização faz na valorização de abordagens planejadas em detrimento de abordagens não planejadas para SP&M. Nessa etapa, é essencial que os decisores organizacionais realizem as ações elencadas no Quadro 9, com destaque para as três primeiras, consideradas por Rothwell (2016) as mais importantes.

Etapa 2 – Avaliar as necessidades de momento de trabalho e de pessoas. Nesta etapa, os tomadores de decisão devem avaliar as necessidades de momento de trabalho (*i.e.*, demandas, tarefas e requisitos necessários para que as atividades e funções sejam realizadas) e de pessoas (*i.e.*, disponibilidade de capital humano) em posições-chave. Somente dessa forma será possível preparar pessoas para progredir de maneira sólida, com base nos requisitos do trabalho. Os decisores devem esclarecer onde estão localizadas as posições-chave de liderança na organização e determinar as exigências de trabalho e competências necessárias. Além disso, podem identificar pessoas-chave cuja substituição seja difícil devido a talentos únicos, conhecimentos especiais ou outras razões relevantes.

Etapa 3 – Avaliar desempenhos individuais. A avaliação do desempenho individual é crucial porque programas de SP&M tendem a pressupor que as pessoas se saem bem em seus trabalhos o suficiente para se qualificarem para promoções. Além disso, é importante que a organização crie inventários de talentos que identifiquem pessoas disponíveis de maneira inequívoca.

Quadro 9 – Ações essenciais de comprometimento de decisores

Ações essenciais de comprometimento dos decisores organizacionais com o programa de SP&M

Definir metas mensuráveis e prioridades para o programa de SP&M
Esclarecer os papéis desempenhados pelos diferentes grupos envolvidos no programa de SP&M
Determinar as responsabilidades de cada grupo envolvido no programa de SP&M
Avaliar problemas e práticas de momento
Demonstrar a necessidade do programa de SP&M por meio de avaliações
Estabelecer os requisitos exatos do programa de SP&M da organização
Vincular diretamente o programa de SP&M aos planos estratégicos organizacionais e de RH
Comparar as práticas de SP&M com as práticas de outras organizações
Elaborar declaração de missão para o programa de SP&M
Criar políticas e procedimentos para orientar o programa de SP&M
Identificar os grupos-alvo que serão atendidos pelo programa de SP&M
Preparar um plano de ação para orientar o programa de SP&M
Comunicar o plano de ação do programa de SP&M
Realizar reuniões conforme necessário para apresentar o programa de SP&M e revisar o progresso de forma contínua
Treinar os envolvidos no programa de SP&M, conforme necessário
Aconselhar os gestores sobre problemas de SP&M em respectivas áreas de responsabilidade

Fonte: elaboração própria, a partir de Rothwell (2016).

Etapa 4 – Avaliar as necessidades futuras de trabalho e de pessoas. Os decisores devem buscar avaliar as futuras exigências de trabalho e competências em posições-chave de liderança de forma alinhada à direção estratégica da organização, o que permitirá que futuros líderes possam se preparar para lidar com mudanças nas exigências e nos objetivos estratégicos.

Etapa 5 – Avaliar o potencial individual futuro. A organização deve estabelecer processos objetivos para avaliar o potencial individual futuro para saber quão bem as pessoas estão preparadas para progredir, quais talentos possuem e como esses talentos se alinham às futuras exigências de trabalho. Esses processos orientados para o futuro não devem ser confundidos com a avaliação de desempenho passado ou presente das pessoas.

Etapa 6 – Preencher a lacuna de desenvolvimento. A organização deve estabelecer programas contínuos para desenvolver lideranças, visando cultivar futuros líderes internamente ou usando outros meios para suprir demandas de sucessão e atender às necessidades de SP&M. Com efeito, os tomadores de decisão também devem explorar alternativas aos métodos tradicionais de promoção interna para suprir as necessidades de sucessão.

Etapa 7 – Avaliar o programa de planejamento e gestão de sucessão. Esta é a última etapa do modelo. Para melhorar, o programa de SP&M deve passar por avaliações contínuas para verificar o quão bem ele está funcionando. Os resultados da avaliação devem ser utilizados para realizar melhorias contínuas no programa e manter o compromisso com o SP&M sistemático.

2.7. Desenvolvimento de potenciais sucessores

Estudos de Dutra (2019), realizados entre 2005 e 2011 em organizações brasileiras e baseados no referencial teórico de Michael Useem (1999) sobre liderança, mostraram que existem importantes deficiências relacionadas ao desenvolvimento de pessoas em posições de liderança que não são percebidas pelos líderes. As principais deficiências reveladas são as que seguem.

Aceitação e gestão de diversidade: Os estudos mostraram que líderes tendem a: a) escolher pessoas com características de personalidade semelhantes para compor suas equipes; e b) ter dificuldade para lidar com pessoas consideradas “diferentes”, fatores que limitam possibilidades de composição de equipes e perpetuam manutenção de pensamento coletivo homogêneo diante de contextos adversos.

Delegação: Líderes revelam-se temerosos em confiar e delegar, em situações em que haja risco envolvido. Nessas situações, líderes tendem a manter consigo decisão e ação em processos críticos, dificultando compartilhamento de decisão e demonstração de confiança nas pessoas.

Comunicação e escuta adequadas: Líderes tendem a direcionar pessoas de suas equipes, em termos de dizer o que e como fazer, em vez de estimulá-las a buscar alternativas para solucionar desafios e considerar suas propostas de caminhos novos para o atingimento de objetivos.

Construção e sustentação de relacionamentos de parceria: Líderes tendem a ser limitados, em construir e manter parcerias com pares e interlocutores internos e externos.

Dutra (2019) relata que, ao longo de suas pesquisas, planos de desenvolvimento de pessoas consideradas potenciais sucessores de gestores têm sido compostos basicamente de indicações de cursos formais a realizar, sem indicações de programas relacionados a solução de questões comportamentais e atitudinais. Os estudos mostraram também que, conquanto os líderes sequer terem consciência de suas deficiências comportamentais e de como trabalhar para superá-las, aquelas pessoas haviam percorrido três etapas típicas de desenvolvimento, conforme segue.

Etapa 1 – Consolidação na nova posição. Nesta etapa, Dutra (2019) observou que gestores que recém assumiram a posição apresentam dificuldade de se desvincular de atribuições e

responsabilidades relativas à posição anterior, e que isso se explica porque existe consolidado sentimento de conforto e segurança por lidar com complexidade de trabalhos que já dominam. Tal comportamento, no entanto, inibe a delegação de atribuições e o desenvolvimento da equipe e, pior, toma tempo de trabalho do gestor, que deveria se dedicar a realizar atividades de gestão. As dificuldades para a consolidação na nova posição apontadas pelos gestores consultados na pesquisa são as de não conseguirem delegar, uma vez que necessitam simultaneamente desenvolver as equipes e gerar os resultados inerentes às atividades da nova posição. As competências críticas a serem desenvolvidas nesta etapa são foco no resultado, desenvolvimento de equipe e delegação de atribuições e responsabilidades.

Etapa 2 – Ampliação do espaço político. Esta etapa implica desenvolver e aprimorar as interfaces entre áreas complementares. A dificuldade que os gestores encontram nesta etapa diz respeito à questão de se tratar de mais trabalho no curto prazo, tanto para o gestor quanto para sua equipe. A construção do espaço político se dá exatamente por meio da construção de interfaces em que se aprimoram processos, relações entre equipes se tornam mais eficientes e novos conceitos de gestão se introduzem. As competências críticas a serem desenvolvidas nesta etapa são ampliação da visão sistêmica e abertura e sustentação de parcerias.

Etapa 3 – Ampliação da complexidade. Nesta etapa, o gestor assume projetos que exigem trânsito em arenas políticas mais exigentes, que dependem fundamentalmente de construção de legitimidade, reconhecimento entre pares e capacidade de delegação. Dutra (2019) considera que nenhum desses elementos pode ser obtido se não tiver havido, anteriormente, ampliação do espaço político, uma vez que as pessoas que estão no nível estratégico elegem gestores de nível tático para atribuir maiores responsabilidades com maior legitimidade entre pares e com algum trânsito no nível estratégico. Nesta etapa, as competências críticas a serem desenvolvidas são ampliação da visão estratégica e desenvolvimento de potenciais sucessores para ocupar espaços que serão deixados ao assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

A preparação de gestores para assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade depende de a organização reconhecer a ocorrência das três etapas acima descritas (Charan et al., 2018; Dutra, 2017, 2019). As pesquisas de Dutra (2019) revelam que a maioria dos líderes têm dificuldade de migrar da primeira para a segunda etapa de desenvolvimento, ou seja, de se consolidar na nova posição por haverem assumido atribuições e responsabilidades próprias do nível anterior. Ao carregar para as novas posições as responsabilidades que possuíam no nível anterior, os gestores, além de perpetuarem as duas práticas que dificultam sua consolidação na nova posição, conforme recém apresentado na Etapa 1, também acabam ocupando espaços que

deveriam ser das pessoas de suas equipes, que deixam de perceber com clareza qual efetivamente é a distância que devem percorrer para que no futuro possam ocupar a posição superior. As pessoas subordinadas aos gestores acabam criando a falsa percepção de estarem próximas do nível de responsabilidade de seus gestores e, quando lhes aparece a oportunidade para assumirem-nas, acabam tendo dificuldade de compreender por que não foram pensadas para ocuparem aquelas posições, uma vez que pensavam estar habituadas a realizar atividades muito próximas do que lhes era exigido (Dutra, 2017, 2019).

Programas de SP&M bem estruturados permitem que esse quadro seja revertido, na medida em que se prevê que todas as pessoas da organização sejam preparadas para atuar em níveis de responsabilidade mais complexos. Dutra (2019) salienta as principais implicações de tal iniciativa: a) existência de gestores mais dispostos e mais preparados para delegar e desenvolver pessoas de suas equipes, condição necessária para que almejem assumir posições mais elevadas e complexas; b) instalação de cultura de desenvolvimento de liderança e de desafios crescentes para as pessoas; c) criação de mecanismos mais aperfeiçoados de avaliação e acompanhamento de desenvolvimento de pessoas, sobretudo em relação àquelas consideradas em condições de assumir responsabilidades de liderança maiores; e d) ganhos financeiros para a organização, à medida que a empresa recebe mais contribuições das pessoas com a mesma massa salarial.

2.7.1.1. Diálogos para o desenvolvimento de potenciais sucessores

De acordo com Dutra e Dutra (2016), uma das principais razões para o fracasso que caracteriza os processos de avaliação nos programas de SP&M é a falta de diálogo entre os líderes e as pessoas que compõem suas equipes. Os autores observam que, de maneira geral, a base para as conversas de feedback são dados, informações e fatos relacionados a cumprimento de metas, comportamentos e compromissos das pessoas com elas próprias, sempre com foco no passado. Raros são os casos em que os diálogos se dão a partir de desafios que as pessoas terão que enfrentar no futuro ou de compromissos que estão assumindo consigo mesmas, em relação a desenvolvimento futuro e carreira (Dutra & Dutra, 2016).

A seguir serão apresentadas as bases para a construção de diálogos para desenvolvimento de pessoas propostas por Dutra e Dutra (2016), que pressupõem o protagonismo da pessoa em seu próprio desenvolvimento e o deslocamento do gestor da posição de avaliador para a posição de facilitador do desenvolvimento das pessoas de sua equipe.

Etapa 1 – Estruturação do diálogo. A primeira etapa do processo de construção dos diálogos de desenvolvimento é caracterizada pela estruturação do diálogo. Nesta etapa, líderes e

liderados se reúnem sistematicamente e com periodicidade constante e estabelecem as seguintes bases para a construção do diálogo: a) o futuro da pessoa, como fundamento a partir do qual se discutirão as expectativas da pessoa, do gestor e da organização, em relação aos desejos e propósitos da pessoa em sua vida pessoal, profissional e social; b) a ênfase do diálogo, em relação aos desafios a serem enfrentados pela pessoa em suas atividades profissionais na organização e no trabalho. Quando subjazem à preparação da pessoa com vistas à sucessão, aqueles desafios estão relacionados à incorporação de novas atribuições e responsabilidades; c) projetos pessoais, em relação ao futuro, tais como vivências e experiências internacionais, realização de cursos, titulações e certificações profissionais e acadêmicas, visitas etc.; e d) projetos pessoais de natureza não profissional, em termos de vida conjugal e familiar, carreira do cônjuge, educação de filhos, saúde familiar (cônjuge, filhos, pais), atuação e participação em organizações sociais, esportivas, religiosas etc.

Etapa 2 – Preparação do diálogo. A segunda etapa do processo de construção dos diálogos de desenvolvimento diz respeito à preparação do diálogo, que deve ser realizada tanto pela pessoa na condição de líder quanto pela pessoa na condição de liderada. Nesta etapa, descrevem-se não apenas os desafios esperados que a pessoa enfrentará no futuro imediato e no futuro de maior prazo maior como também os principais objetivos de desenvolvimento da pessoa, baseados em sua progressão de carreira e seu aprimoramento profissional. Em seguida, são avaliados competências e comportamentos adquiridos e passíveis de serem adquiridos, necessários para a consecução daqueles objetivos e para o enfrentamento daqueles desafios. Tais avaliações permitem que se verifiquem importantes aspectos relativos à capacitação necessária, tanto em termos de aquisição de conhecimento quanto em termos de desenvolvimento de habilidades. Os autores consideram que a aquisição de capacidade ocorre quando são inseridas melhorias em processos de trabalho, metodologias de trabalho mais eficientes, além de novos conceitos, técnicas, tecnologias, instrumentos e ferramentas. Objetivos de desempenho também são avaliados nesta etapa, não em termos de “atingimento de metas”, mas, sim, com foco no desenvolvimento das pessoas e da própria organização.

Etapa 3 – Realização do diálogo. A terceira etapa é caracterizada pela realização do diálogo, entre líder e liderado ou entre líder e diversos liderados, de forma conjunta. Nesta etapa, os diálogos são focados no futuro, em termos de desafios, objetivos de desempenho e objetivos de desenvolvimento, em que a prioridade é a visão da pessoa liderada. A identificação de eventuais problemas de comportamento, desenvolvimento ou desempenho devem servir de base para a construção de pactos de iniciativas de superação e solução: não se trata de julgamento e

condenação, mas, sim, de valiosas oportunidades para a construção de relacionamentos maduros com vistas ao desenvolvimento da pessoa e da organização.

Etapa 4 – Execução e acompanhamento. Finalmente, a quarta etapa diz respeito à execução e ao acompanhamento das decisões tomadas durante o diálogo. Nesta etapa, os resultados do diálogo assumem a forma de compromissos, tanto da pessoa que está sendo desenvolvida quando de seu líder. O compromisso do liderado se define na sua necessidade de se desenvolver e de trabalhar suas fragilidades para fazer frente aos desafios, nos esforços para atingir as metas acordadas, e na busca de seus objetivos de carreira e de aprimoramento profissional. O compromisso do líder, por sua vez, reside na responsabilidade pelo oferecimento de condições objetivas para que seu liderado consiga realizar seus compromissos. Dutra e Dutra (2016) salientam que o papel do líder é fundamental na concretização dos compromissos das pessoas que compõem sua equipe. Na medida em que o líder é responsável pela criação das condições que permitirão que os compromissos se tornem realidade, os resultados da equipe revelam-se naturalmente, e aquelas pessoas se sentem valorizadas, realizadas e reconhecidas. Dado que o papel do líder é facilitar o alcance das metas por parte das pessoas da equipe, criar espaços e obter recursos necessários para desenvolvê-las e mitigar suas fragilidades, os autores sustentam que o líder deve atuar como *coach*, buscar sustentar equipe de alto desempenho e, ao mesmo tempo, estar atento às necessidades de cada integrante da equipe. O acompanhamento das decisões tomadas durante o diálogo torna-se fundamental porque eleva a sensibilidade do líder na relação com sua equipe e permite contínuo aprimoramento das bases e premissas utilizadas na construção dos diálogos e nas negociações de compromissos (Dutra & Dutra, 2016).

2.7.1.2. Ações gerenciais para o desenvolvimento de potenciais sucessores

As ações estabelecidas pela organização e pelos gestores para o desenvolvimento de pessoas consideradas potenciais sucessores são programas individualizados (ou coletivos, no caso de se tratar de grupo de pessoas) definidos a partir dos resultados dos insumos gerados pelas reuniões dos comitês de sucessão, quando da realização do mapa sucessório, e decorrentes dos diálogos de desenvolvimento (Dutra & Dutra, 2016).

Tais ações se baseiam de acordo com o processo de aprendizagem organizacional, composto tanto pelos ciclos de aprendizagem experimental, desenvolvidos por Kolb, Rubyn e McIntyre (1990), quanto pela conversão de conhecimento, estabelecida por Takeuchi e Nonaka (2008). De acordo com Dutra e Dutra (2016), ainda que a construção de PDIs seja produto de envolvimento conjunto da pessoa e seu gestor, cabe à pessoa que está em desenvolvimento a

responsabilidade pela realização daquele processo, ao passo que o papel do gestor é de prover auxílio por meio da conciliação dos interesses da pessoa com os da organização e da criação de condições objetivas para a concretização dos planos.

O foco dos PDIs é fazer com que a pessoa tenha condições de assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, porque, à medida que lida com complexidades maiores, a pessoa aumenta seu nível de compreensão das demandas do contexto sobre si, em um círculo virtuoso de habilidade crescente para lidar com complexidades crescentes, atuando assim em processo de desenvolvimento pessoal e profissional (Dutra, 2019; Stamp, 1989).

Segundo Rothwell (2016), planos de desenvolvimento individual resultam da comparação que a organização faz entre os pontos fortes e fracos da pessoa, no momento presente, e o potencial que a pessoa demonstra possuir para progredir para posições-chave no futuro. Nesse sentido, elaborar PDIs é um processo de planejamento de atividades que deverão reduzir a lacuna existente entre o que as pessoas podem realizar desde já e o que deverão realizar para atender aos requisitos de trabalho e às competências necessárias em posições-chave no futuro.

Rothwell (2016) considera que PDIs são produto híbrido resultante de três elementos que se reúnem: contrato de aprendizagem, contrato de desempenho e projeto de planejamento de carreira. O contrato de aprendizagem é um acordo por meio do qual a pessoa assume compromisso de aprender, normalmente utilizado em ambientes organizacionais em que se busca equilibrar necessidades e interesses individuais de carreira com estratégia organizacional e requisitos de trabalho. O contrato de desempenho é um acordo por meio do qual a pessoa assume compromisso de atingir níveis de desempenho mensuráveis e identificáveis, por vezes associado à avaliação de desempenho quando direcionado para a melhoria de desempenho esperados no futuro. Finalmente, o projeto de planejamento de carreira é uma ferramenta elaborada com vistas a ajudar as pessoas a identificar seus objetivos de carreira e estabelecer estratégias eficazes para realizá-los no futuro, vinculada a programas de planejamento de carreira organizacional que dão sustentação ao SP&M (Rothwell, 2016).

Rothwell (2016) sugere que a preparação de PDIs é um processo que pode ser realizado a partir do cumprimento e dez etapas: a) seleção das possíveis posições-chave para as quais a pessoa será preparada; b) consideração e avaliação do tempo provável que a pessoa terá para ser preparada; c) diagnóstico das necessidades de aprendizagem; d) especificação dos objetivos de aprendizagem baseados nos resultados da etapa c; e) especificação dos recursos de aprendizagem e das estratégias necessárias para atingir os objetivos de aprendizagem estabelecidos na etapa d; f) especificação das evidências de realização e atingimento daqueles

objetivos; g) especificação da maneira pela qual as evidências serão validadas; h) revisão dos compromissos acordados com a pessoa; i) execução dos compromissos acordados; e j) avaliação da aprendizagem e dos resultados.

O processo de desenvolvimento de pessoas nas organizações e em relação ao seu trabalho tem sido tema de reflexão e pesquisa para diversos autores, tais como Ruas (2001, 2005), Antonello (2005, 2011) e Dutra (2017, 2019), cujos estudos dão sustentação para a construção de PDIs estruturados a partir de ações de aprendizagem de diversas naturezas, tais como: consciência da necessidade de se desenvolver; aquisição de conhecimentos e habilidades por meio da formação; experimentação; e reflexão sobre o aprendizado. De maneira resumida, Dutra e Dutra (2016) descrevem aquelas categorias conforme segue.

Categoria 1 – Consciência da necessidade de se desenvolver. Nesta categoria, considera-se que existe engajamento das pessoas em ações de desenvolvimento quando elas percebem sua necessidade, tanto para o presente quanto para o futuro. Nesse caso, a responsabilidade do líder é ter sensibilidade em relação a identificar o quanto a pessoa sob sua liderança está consciente de que necessita desenvolver determinadas habilidades e conhecimentos para poder superar os desafios ou para realizar seus projetos. Caso não haja tal consciência, devem ser criadas ações de aprendizagem voltadas para a criação de consciência e percepção de pontos a serem desenvolvidos. As ações voltadas para a criação de consciência costumam ser aquelas que permitem à pessoa desenvolver distância crítica em relação ao seu trabalho ou a si mesma, tais como participar de, ou coordenar, projetos interdepartamentais, realizar *benchmark* em outras áreas da empresa, participar de cursos abertos para poder conviver com pessoas de outras organizações que realizam trabalhos semelhantes, atuar em atividades e projetos de natureza outra que não a de rotina etc. Segundo os autores, tais atividades permitem que a pessoa adquira ou aperfeiçoe visão externa de si e de seu trabalho, criando consciência de necessidade de aprimoramento comportamental e de competências técnicas e práticas (Dutra & Dutra, 2016).

Categoria 2 – Aquisição de conhecimentos e habilidades por meio da formação. A formação se caracteriza por ser atividade formal de aprendizagem, na qual a pessoa recebe conhecimentos e/ou desenvolve habilidade por meio de ações previamente estruturadas e testadas, e é recomendada quando a pessoa tem necessidade de adquirir repertórios maiores sobre temas que ainda não possui ou que estão pouco amadurecidos. A formação oferece experimentação assistida, interação com pessoas que estão em processo de desenvolvimento de habilidades semelhantes, e reflexões específicas sobre tais habilidades, como utilização e articulação da habilidade em questão e/ou percepção dos efeitos gerados pela ausência da

habilidade ou pelo uso inadequado. De maneira geral, formações oferecem certificações, títulos ou reconhecimentos formais de que a pessoa adquiriu conhecimentos e habilidades a que se propôs. Estima-se que formações respondam por apenas 10% a 15% do aprendizado da pessoa, embora sejam iniciativas consideradas fundamentais para criação, aprimoramento ou revisão de repertórios, conceitos, tecnologias ou instrumentos (Dutra & Dutra, 2016).

Categoria 3 – Experimentação. Estudos realizados no Brasil por Ruas (2001, 2005), Antonello (2005, 2011) e Dutra (2017, 2019) evidenciam a importância da experimentação como ação de desenvolvimento de pessoas nos ambientes organizacionais. A experimentação é o espaço criado para que a pessoa possa colocar em prática os conhecimentos e as habilidades de modo a convertê-los em agregação de valor para o contexto (organizacional, sobretudo) e para si mesma. Na maioria das organizações pesquisadas por aqueles autores, esse tipo de aprendizado não ocorre de maneira estruturada, o que implica perda de oportunidade de desenvolvimento para pessoas e organizações. Dutra e Dutra (2016) salientam que estruturar situações de trabalho para que as pessoas possam enfrentar desafios e realizar projetos de desenvolvimento por meio de experimentações e vivências é crucial, sobretudo por se tratar de práticas que ensejam situações para as pessoas lidarem com contextos de maior complexidade.

Categoria 4 – Reflexão sobre o aprendizado. A reflexão sobre o que se aprende é importante para a consolidação do aprendizado e para a verificação da utilização do conhecimento e da habilidade adquiridos em situações diferentes daquelas com as quais a pessoa está habituada. A reflexão sobre o aprendizado da pessoa ou sobre o aprendizado da equipe ocorre em situações em que a pessoa, ou a equipe, é instada a estruturar o conteúdo do que foi aprendido para transmiti-lo e ensiná-lo para outras pessoas, como costuma acontecer em áreas de tecnologia ou em programas de residência médica, ocasiões em que as pessoas são indicadas para expor aprendizados e experiências para terceiros. A difusão desse tipo específico de conhecimento pode se dar de várias maneiras, tais como cursos, palestras, processos de orientação, processos de criação de instrumentos e ferramentas ou workshops (Dutra & Dutra, 2016).

2.7.1.3. Práticas de desenvolvimento de potenciais sucessores

Nesta seção, apresentam-se as principais práticas de desenvolvimento de liderança observadas nas organizações, de acordo com os trabalhos de Day (2007) e Rothwell (2016).

De acordo com Day (2007), uma das principais diferenças que existem entre as práticas de desenvolvimento de liderança nas organizações é o grau de inserção de cada prática no contexto de trabalho. De um lado, iniciativas como aprendizado em sala de aula e feedback de 360 graus

tendem a ser excluídas das experiências cotidianas, enquanto que outras iniciativas, como *job assignments* e *action learning*, costumam estar fortemente incorporadas no dia-a-dia. Em termos de inserção no trabalho, no entanto, qualquer prática pode variar, como o que acontece com feedback de 360 graus e *coaching*, por exemplo, que podem tanto serem praticados fora do espaço físico da empresa e fora do horário da jornada de trabalho, ou, como podem serem realizados em qualquer tempo e espaço, por colegas, chefes e mentores (Day, 2007).

Day (2007) propõe que as práticas de desenvolvimento de liderança podem ser classificadas a partir de quatro categorias: Educação, Avaliação, *Coaching*, e Aprendizagem Experiencial. Segundo o autor, processos de desenvolvimento de liderança tendem a ser mais efetivos quando combinam iniciativas de diversas daquelas categorias. A seguir, é apresentada breve revisão dos principais tipos de práticas de desenvolvimento de liderança, classificadas de acordo com as categorias propostas por Day (2007).

Categoria 1 – Educação. Nesta categoria, as duas principais iniciativas de desenvolvimento de liderança são os Programas Formais em Sala de Aula e as Universidades Corporativas.

a) Programas formais em sala de aula: Os programas formais em sala de aula são a “espinha dorsal” (2007, p. 23) da maioria das iniciativas de desenvolvimento de liderança. Tais programas costumam durar vários dias e ocorrem em espaços externos à organização. Podem ser divididos em programas abertos e programas fechados (*in company*). Os programas abertos são voltados a participantes de quaisquer organizações, ao passo que os programas fechados são personalizados e desenhados para abordar desafios de liderança específicos de uma organização. Esses tipos de programas costumam ser oferecidos por instituições de educação executiva, empresas de consultoria e escolas de negócios, e é comum que o conteúdo apresentado aos participantes seja padronizado. Considera-se limitação desse tipo de iniciativa a incerteza da transferência do desenvolvimento realizado em sala de aula para o ambiente profissional, quando do retorno do participante às suas rotinas de trabalho. Os programas em sala de aula também tendem a fomentar o pensamento episódico ou baseado em eventos pontuais sobre o desenvolvimento, ou seja, ocorre apenas durante um programa especial.

b) Universidades corporativas: As universidades corporativas estão no extremo oposto do espectro educacional. Define-se universidade corporativa como um estabelecimento de treinamento e educação centralizado no interior da organização com vistas a alinhar práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas às estratégias do negócio (Day, 2007; Meister, 1998). Algumas universidades corporativas oferecem apenas treinamento e desenvolvimento interno, enquanto outras também oferecem programas de desenvolvimento abertos.

Universidades corporativas significam investimentos elevados em desenvolvimento e aprendizagem dos funcionários das empresas, o que sinaliza compromisso institucional de valorização do capital humano das organizações.

Categoria 2 – Avaliação. Nesta categoria, as três principais iniciativas de desenvolvimento de liderança são os Inventários de Personalidade, as Avaliações de Múltiplas Fontes / Feedback de 360 graus, e os Centros de Avaliação.

a) Inventários de personalidade: Inventários de personalidade são instrumentos de avaliação utilizados para colaborar na construção da autoconsciência da pessoa, por meio do fornecimento da visão do panorama de tendências e valores que a caracterizam. Tais instrumentos também podem ser utilizados para ajudar os participantes a aprender a apreciar diferenças pessoais nos outros e a entender por que outras pessoas agem de modo diferente daqueles que eles agem. Inventários de personalidade tendem a ser populares entre os participantes (*i.e.*, provocam reações positivas) porque as pessoas geralmente gostam de aprender sobre si mesmas.

b) Avaliações de múltiplas fontes / Feedback de 360 graus: As avaliações de múltiplas fontes / feedback de 360 graus também são práticas de medição sistemática das percepções do desempenho de liderança da pessoa, a partir de um conjunto de pontos de vista diferentes e relevantes, que incluem a própria pessoa, subordinados, pares, supervisores e até mesmo partes interessadas externas, como clientes e fornecedores. A ideia por trás desse tipo de avaliação abrangente é que várias perspectivas contribuem para fornecer imagem mais precisa do impacto do comportamento de um líder sobre os outros, na medida em que a lacuna existente entre a avaliação que a pessoa faz de si mesma e as avaliações que os outros fazem dela pode ser usada para estimar o nível de autopercepção da pessoa.

c) Centros de avaliação: Os centros de avaliação representam um método abrangente para avaliar o potencial de liderança de um indivíduo. Tradicionalmente, os centros de avaliação têm sido usados para selecionar gerentes para cargos de nível médio e superior, avaliando suas habilidades por meio de diferentes exercícios avaliativos que medem o desempenho em várias dimensões. Os centros de avaliação de desenvolvimento costumam ser utilizados para o desenvolvimento de funcionários, com grande ênfase na avaliação com feedback. De modo específico, trata-se de conjunto de exercícios de simulação de situações de trabalho que fornecem às pessoas práticas de feedback e *coaching*, sobre um conjunto de dimensões comportamentais que podem ser desenvolvidas, e que são consideradas críticas para o sucesso profissional (Day, 2007; Thornton III & Rupp, 2005).

Categoria 3 – Coaching. Na categoria *Coaching*, as duas principais iniciativas de desenvolvimento de liderança são o *Coaching* Executivo e o *Mentoring*.

a) Coaching executivo: O *coaching* executivo é um tipo de iniciativa de desenvolvimento que envolve práticas focadas em objetivos de aprendizagem individual e mudança comportamental (Hall et al., 1999; Peterson, 1996), com vistas a melhoria de desempenho individual, de satisfação pessoal e, conseqüentemente, de eficácia organizacional (Day, 2000; Kilburg, 1996).

O *coaching* executivo é valioso para ajudar os líderes a compreenderem as informações sobre sua avaliação, por meio de elaboração e implementação de PDIs e de acompanhamento de mudança comportamental. Um dos modelos salientados por Day (2007) é o *Individual Coaching for Effectiveness* (ICE), para líderes de nível médio e superior, que consiste em três fases: a) diagnóstico, por meio de dois dias de avaliação e feedback; b) *coaching*, realizado uma vez por mês durante seis meses consecutivos; e c) manutenção e/ou suporte, por meio de contatos periódicos e sessões de revisão para ajudar a manter as mudanças pessoais.

O processo de *coaching* executivo deve ser claramente focado e implementado. Segundo Rothwell (2016), o processo se inicia a partir da definição e do estabelecimento de um acordo, entre o *coach* e o *coachee*, que determina as metas desejadas e descreve o cronograma. Normalmente são firmados acordos de sigilo, sobretudo em casos em que o *coach* tem acesso a informações confidenciais durante o curso do trabalho de consultoria. Em relação ao plano de trabalho, nem todas as atividades precisam ser realizadas de modo presencial; no que diz respeito à avaliação, o *coach* executivo pode realizar avaliações psicológicas do *coachee* executivo, desde possua licenças ou certificações para administrá-las.

Rothwell (2016) salienta que existem dois tipos de *coaches* executivos, razão pela qual devem ser nitidamente diferenciados. O primeiro tipo é o *coach* executivo de conteúdo de trabalho, que fornece orientação a pessoas que não estão preparadas para o conteúdo do trabalho. Neste caso, um expediente de exemplo é atribuir o papel de *coach* a determinado CEO aposentado da organização para colaborar com o CEO de momento, dado que o CEO predecessor compreende de modo incontestável o que o trabalho naquela posição envolve e, por isso, tem condições de fornecer orientações adequadas. O segundo tipo é o *coach* executivo de processo, que, de maneira semelhante a um consultor de processos, enfoca a imagem que o líder executivo projeta, o impacto que tem sobre as pessoas, e como atua com elas para alcançar resultados. Neste caso, não é necessário que haja conhecimento prévio do conteúdo do trabalho, mas, sim, o conhecimento das competências especializadas associadas à consultoria de processos.

b) Mentoring: De acordo com Rothwell (2016), *mentoring* é o processo por meio do qual mentores, isto é, pessoas que atuam como professores, dão conselhos, auxiliam outras pessoas (pupilos ou *mentees*) em aprendizados específicos, e ajudam-nos a desenvolver os potenciais de talento, conforme as necessidades organizacionais. Segundo o autor, pessoas bem-sucedidas em suas trajetórias de carreira tendem a ter tido mentores, razão pela qual preconizam que pupilos tenham a atitude de procurar aqueles que podem ajudá-los em situações caracterizadas por questões do tipo “como faço para lidar com tal situação?” ou “como devo me preparar para o futuro e, em seguida, prosseguir em meu plano de desenvolvimento individual?”.

Programas de *mentoring* costumam ser estabelecidos por organizações e podem ser formais (planejados) ou informais (não planejados) (Day, 2007; Rothwell, 2016). Na abordagem típica de um programa formal, o departamento de RH da organização atua como instância que une a pessoa com necessidade de desenvolvimento a um mentor em posição pelo menos um ou mais níveis acima, no organograma da empresa, em relação ao pupilo. Rothwell (2016) salienta que, por definição, os mentores geralmente não devem ser os superiores imediatos das pessoas que orientam, porque relacionamento de subordinação podem interferir na objetividade essencial para a relação verdadeira de ajuda. Além disso, é comum que programas formais de *mentoring* contemplem treinamento para aspirantes a mentores e/ou para pupilos, dado que, na maioria das vezes, as pessoas não sabem naturalmente como interpretar esses papéis (Rothwell, 2016).

No caso de programas informais de *mentoring*, as pessoas são apenas incentivadas a procurar e abordar outras pessoas que possam ser úteis para elas e para o seu desenvolvimento. Segundo Day (2007), é de particular interesse a descoberta de que programas informais de *mentoring* tendem a ser mais eficazes e receber respostas mais favoráveis do que programas formais de *mentoring*. Também tem sido percebido recente interesse na questão do “*mentoring* marginal”, que reconhece que nem todas as experiências de *mentoring* são positivas ou benéficas (Day, 2007; Ragins et al., 2000). “É uma triste realidade que poucos líderes recebam treinamento sobre como ser mentores eficazes, mesmo quando existem programas formais de *mentoring* em ação” (Day, 2007, p. 27). Dentre as limitações importantes relacionadas a tal iniciativa apontadas pelo autor estão o fato de que os programas de *mentoring* consomem precioso tempo tanto para o mentor quanto para o pupilo e o fato de que é comum haver número insuficiente de mentores qualificados para pessoas em posições juniores. Esses seriam os motivos pelos quais é comum recomendar a utilização de *mentoring* apenas em situações específicas que envolvam pessoas de alto potencial em posições de gerência e de alta administração. Para posições de nível júnior, pode ser mais realista a ideia de criar redes de *mentoring*, nas quais as

peças são auxiliadas na identificação de relacionamentos úteis existentes e, em seguida, treinadas em como usar melhor esses relacionamentos para seu desenvolvimento (Day, 2007; Karaevli & Hall, 2003). Não obstante, Rothwell (2016) sustenta que o *mentoring* desempenha papel crucial no planejamento e no gerenciamento de sucessão, dado que permite reduzir ou fechar as lacunas de desenvolvimento entre as competências que os indivíduos possuem de momento e as que precisam desenvolver para se qualificar para as posições futuras de liderança.


Categoria 4 – Aprendizagem Experiencial. Finalmente, na categoria Aprendizagem Experiencial, as duas principais iniciativas de desenvolvimento de liderança são as Experiências de Trabalho e Atribuições de Função (*Job Assignments*) e o *Action Learning*.

a) Experiências de trabalho e atribuições de função (*Job Assignments*): Experiências de trabalho e atribuições de função são consideradas práticas de desenvolvimento de liderança que “estendem” o pensamento e outras capacidades do líder em questão (Day, 2007, p. 27), na medida em que os líderes veem suas atividades de desenvolvimento mais potentes quando baseadas na experiência, sobretudo em *job assignments*. Existem duas questões fundamentais no uso de *job assignments* para o desenvolvimento de líderes que a organização precisa estar consciente para poder responder a) quão preparado alguém deve estar para uma tarefa mais complexa (e mesmo mais difícil)?, e b) qual é a designação certa para tal líder nesse momento? Segundo Day (2007), para respondê-las, é necessário que a organização tenha profundo conhecimento dos objetivos de carreira, dos planos de carreira e do nível de prontidão de desenvolvimento daquelas pessoas.

b) *Action learning*: Projetos de *action learning* constituem uma abordagem baseada no *pressuposto* da teoria da aprendizagem de adultos de que as pessoas aprendem mais efetivamente quando trabalham em problemas organizacionais em tempo real (Revans, 1980). A aprendizagem pela ação normalmente ocorre em equipes de projeto compostas por pessoas de diversas funções e diversas procedências que trabalham juntas por determinados períodos em questões consideradas estrategicamente importantes para a organização. Um indicador de que a prática de *action learning* é bem-sucedida acontece quando a organização demonstra valorizar de maneira semelhante tanto os aspectos relacionados ao desempenho quanto os aspectos relacionados à aprendizagem.

O Quadro 10 apresenta um conjunto de iniciativas de desenvolvimento de liderança classificadas de acordo com as categorias de práticas de desenvolvimento e de potencial de impacto na organização (Day, 2007).

Quadro 10 – Categorias e nível de relevância de iniciativas de desenvolvimento

Nível de relevância	Iniciativa	Tipo de prática de desenvolvimento	
Maior nível	Action learning	Aprendizagem experiencial	
	Cross-functional job rotations	Aprendizagem experiencial	
	360-degree feedback	Assessment	
	Exposure to senior executives	Educação	
	External coaching	Coaching	
	Global job rotations	Aprendizagem experiencial	
	Exposure to strategic agenda	Educação	
	Mentoring	Coaching	
	Internal case studies	Educação	
	Executive MBA	Educação	
	Accelerated promotion	Aprendizagem experiencial	
	Menor nível	Professional conferences	Educação

Fonte: elaboração própria, a partir de Day (2007).

Como é possível observar, das quatro categorias que englobam as principais práticas de desenvolvimento, Educação e Aprendizagem Experiencial foram as que apresentaram as maiores frequências nessa lista (5 e 4 ocorrências, respectivamente), ao passo que *Coaching* e Avaliação foram as menos frequentes (2 ocorrências e 1 ocorrência, respectivamente). Não obstante, a iniciativa Feedback de 360 graus foi classificada como o terceiro tipo de ação de desenvolvimento mais potente, atrás apenas de duas iniciativas da categoria Aprendizagem Experiencial (*Action learning* e *Cross-functional job rotations*).

De acordo com Day (2007), isso não significa que organizações que praticam Feedback de 360 graus e não tenham implementado iniciativas de *action learning* e *job rotations* devam cancelar a primeira e adotar estas últimas. Organizações de pequeno e médio porte podem não ter nem recursos sob a forma de equipes de trabalho, para aderir a iniciativas de *action learning*, nem talentos em profusão, para poder indicar pessoas para iniciativas de *job rotations* globais ou multifuncionais (Day, 2000). “O resultado final é que qualquer iniciativa de desenvolvimento de liderança deve ser uma extensão lógica do planejamento de sucessão, com base na estratégia da organização e deve ser viável considerando o tamanho e os recursos da organização” (2007, p. 29). Diversas práticas de desenvolvimento podem ser adotadas, dado que o objetivo não deve ser escolher as práticas que funcionaram em outras organizações, mas sim aquelas que podem servir melhor ao propósito da organização em questão. “A implementação disciplinada e o

acompanhamento são fatores mais importantes para o sucesso da iniciativa do que as práticas específicas adotadas” (2007, p. 29).

2.8. Síntese do referencial teórico e conceitual

Este estudo se propõe a investigar e compreender como gestores percebem a dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão de gestores.

Para atingir tal objetivo, este autor realizou revisão da literatura a partir das principais referências teóricas e pesquisas relacionadas ao tema planejamento e gestão de sucessão de liderança, as quais estabelecem a fundamentação teórica e conceitual deste estudo e permitem a identificação de lacunas no campo. A revisão da literatura foi dividida nas seguintes seis temáticas: a) Sucessão; b) Planejamento e gestão de sucessão (SP&M); c) Desenvolvimento de liderança; d) Integração entre planejamento e gestão de sucessão (SP&M) e desenvolvimento de liderança; e) Modelos de programas integrados de SP&M; e f) desenvolvimento de potenciais sucessores. As temáticas se agrupam em três blocos de referencial teórico e conceitual, conforme segue.

O primeiro bloco do referencial teórico e conceitual deste estudo se compõe de duas partes. A primeira parte apresenta a sucessão como tema de interesse científico de pesquisa e descreve como esse assunto vem sendo investigado na literatura acadêmica desde meados do Século 20, quando se realizaram os primeiros estudos do campo. De início, o que se constatou, a partir da revisão da literatura, foi que os estudos sobre sucessão tratavam basicamente da reposição do principal líder da organização e das características do contexto em que ocorria tal substituição, tais como importância da procedência do potencial sucessor e impactos imediatos do evento sucessório sobre a organização, entre outros. À guisa de facilitar a localização das referências bibliográficas na evolução da produção acadêmica do campo ao longo do tempo, a revisão foi dividida em cinco períodos característicos, conforme proposto por pesquisadores que desenvolveram seminiais revisões de literatura (Farah et al., 2020; Giambatista et al., 2005; Kesner & Sehora, 1994). A segunda parte aprofunda a reflexão sobre o tema ao abordar a progressão dos processos de estruturação de sucessão de liderança realizados nas organizações. A partir da descrição de três estágios iniciais de desenvolvimento de um sistema de sucessão proposto por Hall (1986) e da constatação de que a evolução dos processos de estruturação de sucessão não se encerrava no terceiro estágio (Leibman et al., 1996), a revisão da literatura

apresenta o construto planejamento e gestão de sucessão (*succession planning and management*, SP&M) (Rothwell, 2016).

O segundo bloco do referencial teórico e conceitual deste estudo trata da integração entre os construtos planejamento e gestão de sucessão (SP&M) e desenvolvimento de liderança. A integração desses construtos é fundamental para que se compreenda a importância das ações estratégicas de desenvolvimento de pessoas no contexto de sucessão de liderança, conforme se verificou a partir dos trabalhos referenciados na revisão bibliográfica (Charan et al., 2018; Conger & Fulmer, 2003; Groves, 2007; Hall, 1986; Kur & Bunning, 2002; Rothwell, 2016).

Finalmente, o terceiro bloco do referencial teórico e conceitual deste estudo diz respeito à revisão da literatura acerca do processo sucessório e do desenvolvimento de potenciais sucessores. Nesse bloco, temas fundamentais para a compreensão das práticas de desenvolvimento de pessoas com vistas à preparação de potenciais sucessores foram revisados a partir de reflexões sobre mapa sucessório e iniciativas e ações de desenvolvimento de pessoas consideradas potenciais sucessores, propostas por Dutra (2017, 2019), Day (2007) e Rothwell (2016) e Charan, Drotter e Noel (2018), entre outros.

É com base nas referências teóricas e conceituais listadas acima, e descritas detalhadamente na revisão da literatura (Charan, 2008; Charan et al., 2018; Day, 2000, 2007; Day et al., 2014; Dutra, 2017, 2019; Groves, 2007; Rothwell, 2016), que se apresentam as quatro proposições investigadas pelo pesquisador neste estudo, conforme segue.

Proposição 1 (P1): Narrativas de gestores que participam de iniciativas de desenvolvimento de liderança em organizações permitem conhecer percepções e opiniões acerca do processo de preparação de potenciais sucessores, contribuindo desse modo para avaliação e aprimoramento de estratégias relacionadas ao processo sucessório.

Proposição 2 (P2): Relatos de gestores sobre o aproveitamento de experiências anteriores, durante a participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança, fornecem percepções importantes sobre a incorporação de vivências e experiências passadas no processo de preparação de potenciais sucessores em organizações.

Proposição 3 (P3): Relatos de gestores sobre os resultados de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança oferecem insights importantes para avaliar a eficácia das ações de preparação de potenciais sucessores e direcionar o aprimoramento contínuo das estratégias de processo sucessório nas organizações.

Proposição 4 (P4): Narrativas de gestores acerca dos impactos na vida profissional decorrentes de experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança fornecem entendimento valioso sobre como tais ações voltadas à preparação de potenciais sucessores influenciam não apenas o desenvolvimento, mas também a trajetória de carreira nas organizações.

Em pesquisa acadêmica, espera-se que os autores dos estudos encontrem maneiras de traduzir construtos em acontecimentos observáveis, independentemente do nível de simplicidade ou de complexidade que caracterize a definição formal dos conceitos teóricos utilizados (Selltiz et al., 1965; Yin, 2016a). Nesse sentido, e tendo em vista o contexto e o escopo deste estudo, são apresentadas no Quadro 11 as definições dos construtos teóricos fundamentais orientadores desta pesquisa.

Quadro 11 – Definições dos construtos teóricos

Construto teórico	Definição	Referência
Ações de desenvolvimento	Iniciativas empreendidas pelas organizações com o objetivo de aumentar as competências das pessoas. No contexto do processo sucessório, essas iniciativas são realizadas por meio de programas individualizados ou coletivos, com vistas à preparação daquelas pessoas para assumirem atribuições e responsabilidades de trabalho com maior complexidade, em relação às que elas já realizam, e poderem suceder seus líderes. As ações de desenvolvimento são estruturadas, descritas com detalhes e contêm informações importantes, como cronogramas e prazos, orçamento, necessidades de suporte e alçadas de responsabilidade.	(Dutra, 2019; Dutra e Dutra, 2016)
Potenciais sucessores	Pessoas com potencial elevado para serem consideradas sucessores de pessoas que ocupam posições de liderança. Pessoas com alto potencial são identificadas por meio de processos objetivos de avaliação de potencial individual e representam o inventário de futuros líderes que a organização possui. Na maioria das vezes, trata-se de (i) pessoas capazes de avançar dois ou mais níveis além de sua posição de momento, (ii) pessoas que estão sendo pensadas para posições-chaves no futuro, ou (iii) pessoas com carreira em ascensão.	(Rothwell, 2016; Dutra, 2019)
Planejamento e gestão de sucessão (SP&M)	Conjunto de programas que ajudam a estabilizar a estabilidade de pessoal de uma organização, por meio de esforços deliberados e sistemáticos, projetados para garantir o desempenho eficaz e contínuo da empresa, do negócio, do departamento ou do grupo de trabalho, proporcionando o desenvolvimento, a substituição e a aplicação estratégica de pessoas-chaves ao longo do tempo. Programas de SP&M são, portanto, iniciativas que a organização empreende para garantir a continuidade da liderança em posições-chaves, reter e desenvolver capital intelectual e de conhecimento para o futuro e encorajar o desenvolvimento das pessoas	(Rothwell, 2016)
Força de bancada (Bench strength)	Capacidade que a organização possui de preencher posições vacantes com pessoas internas. Avaliar a força da bancada significa determinar quão bem a organização é capaz de preencher vagas em posições-chaves internamente.	(Rothwell, 2016)
Desenvolvimento de liderança	Expansão da capacidade coletiva dos membros da organização para se engajarem efetivamente em funções e processos de liderança.	(McCauley et al., 1998)
	Envolve a construção da capacidade de grupos de pessoas aprenderem a resolver problemas que não poderiam ter sido previstos e pode ser pensado como uma estratégia de integração, que ajuda as pessoas a entenderem como se relacionar com os outros, coordenar seus esforços, construir compromissos e desenvolver relacionamentos amplos.	(Day, 2000)
	O desenvolvimento da liderança na prática hoje significa ajudar as pessoas a aprender com seu trabalho, em vez de afastá-las do trabalho para aprender.	(Moxley & O'Connor Wilson, 1998)
	O desenvolvimento de liderança de ponta está ocorrendo no contexto de iniciativas de trabalho em andamento que estão vinculadas a imperativos de negócios estratégicos.	(Dotlich & Noel, 1998)

Fonte: elaboração própria.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico se diferencia dos outros tipos de conhecimento (filosófico, religioso e popular) por sua fundamentação em ocorrências ou fatos, é contingente, é verificável por meio da experiência, caracteriza-se por sua sistematização lógica em um conjunto ordenado de ideias (teorias), e é falível, permitindo revisões e reformulações (Marconi & Lakatos, 2003). Segundo as autoras, todas as ciências usam métodos científicos, embora nem todos os ramos do conhecimento que os utilizem sejam ciências. Métodos, no entanto, são essenciais para o conhecimento científico, na medida em que constituem um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que conduzem à obtenção de conhecimento válido e verdadeiro, orientam o caminho, identificam erros e apoiam as decisões dos cientistas e dos pesquisadores.

Desse modo, a partir das considerações acima, este capítulo visa detalhar a metodologia utilizada neste estudo, por meio da apresentação e da discussão de métodos, procedimentos e técnicas empregadas na execução da pesquisa. Este capítulo se constitui de duas seções: a primeira trata da tipologia da pesquisa do estudo, e a segunda, do delineamento da pesquisa.

3.1. Tipologia da pesquisa

Este estudo se caracteriza como sendo de natureza exploratória, na medida em que o objetivo desse tipo de investigação científica é proporcionar reflexões mais gerais acerca do fenômeno observado, aprimorar ideias, promover maior familiaridade com o problema de pesquisa, com a intenção de torná-lo mais explícito, e investigar temas ainda pouco estudados e que apresentam muitas dúvidas e incertezas (Gil, 2002; Sampieri et al., 2006).

A pesquisa exploratória oferece alguns benefícios importantes, de acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2023). Em primeiro lugar, trata-se de um tipo de investigação que permite que os pesquisadores possam clarificar a compreensão de determinado problema ou fenômeno quando ainda não possuem ideia nítida sobre ele, uma vez que o estudo exploratório se inicia com foco amplo que se estreita à medida que a pesquisa avança. A flexibilidade desse tipo de pesquisa é outro benefício-chave, posto que os pesquisadores podem mudar de direção com base em novos insights e dados que eventualmente surjam (Saunders et al., 2023). Cooper e Schindler (2014) salientam outra particularidade útil do estudo exploratório, relacionada a aspectos teóricos de investigação. Segundo esses autores, por meio da pesquisa exploratória, pesquisadores podem

desenvolver definições operacionais e conceitos mais precisos, estabelecer prioridades de pesquisa e aprimorar o design final do estudo.

Por fim, no que diz respeito à abordagem de pesquisa, a perspectiva adotada para este estudo foi a qualitativa, posto que o interesse do pesquisador consistiu em aprofundar a compreensão de tema que, embora viesse sendo estudado com alguma frequência, ainda reivindica fundamentações teóricas mais robustas (Day & Dragoni, 2015; Day & Thornton, 2018).

3.2. Delineamento da pesquisa

Gil (2002) aponta que não há consenso por parte dos pesquisadores quanto às etapas que devem ser seguidas para o desenvolvimento de pesquisa de estudo de caso, afirmação também compartilhada por Martins e Theóphilo (2009), Creswell e Poth (2018) e Yin (2018). O delineamento que se apresenta na sequência é derivado das contribuições desses autores.

3.2.1. Etapa 1 – Desenvolvimento de estudo de caso

A primeira etapa diz respeito às considerações sobre o desenvolvimento de estudo de caso e a questão da utilização desse tipo de estudo como método de investigação científica. Nessa etapa, o pesquisador deve ser capaz de justificar os motivos que o levaram à escolha do método de pesquisa de estudo de caso, diante de outros métodos de pesquisa, tendo em vista que todos apresentam vantagens e desvantagens e, principalmente, não são mutuamente exclusivos. Além da explicação dos motivos que levam o pesquisador a adotar o método de pesquisa de estudo de caso, nessa etapa também se espera a apresentação da definição do que seja o estudo de caso como método de pesquisa, bem como a aplicabilidade das diversas orientações epistemológicas a ele inerentes. Esses três aspectos são apresentados na sequência.

Escolha do método de pesquisa de estudo de caso. De acordo com Yin (2018), a decisão da escolha da adoção do método de pesquisa depende de três condições, a saber: a) a forma em que se declara a questão de pesquisa; b) o grau de controle que o pesquisador possui sobre eventos comportamentais reais; e c) o grau de foco em eventos contemporâneos, em oposição a eventos inteiramente históricos. Determinar se a abordagem de estudo de caso é ou não adequada para estudar o problema de pesquisa é um procedimento importante para Creswell e Poth (2018, p. 159), que afirmam que “o estudo de caso é uma boa abordagem quando o pesquisador possui casos claramente identificáveis”, em termos de limites bem definidos.

Sobre a forma da questão de pesquisa, Yin (2018, p. 41) salienta que classificá-la é a “primeira e mais importante condição” para diferenciá-la entre os métodos de pesquisa em Ciências Sociais. Segundo o autor, questões de pesquisa têm tanto conteúdo quanto forma, e, assim, a forma interrogativa da questão, isto é, a pergunta de pesquisa, pode fornecer importante pista sobre o método de pesquisa apropriado a ser utilizado (considerando-se, também, que os métodos podem se sobrepor). Perguntas do tipo “o que” podem ser utilizadas em qualquer um dos métodos, enquanto perguntas dos tipos “como” e “por que” favorecem os métodos estudo de caso, experimental e histórico, porque tendem a ser mais explicativas, na medida em que, de maneira geral, lidam com rastreamento de processos operacionais ao longo do tempo, em vez de tratar apenas de frequências ou incidências.

Martins e Theóphilo (2009) ressaltam a importância de apresentar cuidadosa definição da questão de pesquisa, considerando que a abordagem criativa das questões é essencial para garantir o sucesso da pesquisa empírica orientada por um estudo de caso. O problema de pesquisa deste estudo, expressado a partir da forma afirmativa, dada a intenção de demonstrar clareza e precisão (Martins & Theóphilo, 2009), é **“Compreender como gestores percebem a dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão”**. A questão de pesquisa deste estudo, a seu turno, expressada com base na forma interrogativa, que a converte em pergunta de pesquisa, é **“Como gestores percebem a dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão?”**, o que a qualifica para ser tratada e respondida por pesquisa assentada no método de estudo de caso, conforme Yin (2018).

Em relação aos graus de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais reais e de foco em eventos contemporâneos, condições auxiliares na distinção da escolha pelo método do estudo de caso, em comparação aos métodos experimentais ou históricos, dada a declaração da pergunta de pesquisa sob a forma “como”, Yin (2018) afirma que o estudo de caso é o método preferido tanto quando comportamentos relevantes não requerem controle (ou não podem ser controlados) quanto em situações em que a intenção é investigar evento ou conjunto de eventos contemporâneos (no sentido de representação fluida do passado recente e do presente).

O Quadro 12 a seguir apresenta de modo resumido essas três condições e mostra como cada uma delas se relaciona com cinco principais métodos de pesquisa científica (experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso).

Quadro 12 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Método de pesquisa	Forma da pergunta de pesquisa	Necessidade de controle de eventos comportamentais	Foco em eventos contemporâneos
Experimento	"como", "por que"	sim	sim
Levantamento (survey)	"quem", "o que", "onde" (e derivados "quantos" e "quanto")	não	sim
Análise de arquivos	"quem", "o que", "onde" (e derivados "quantos" e "quanto")	não	sim, não
Pesquisa histórica	"como", "por que"	não	não
Estudo de caso	"como", "por que"	não	sim

Fonte: elaboração própria, a partir de Yin (2018).

Definição do estudo de caso como método de pesquisa. Yin (2018) salienta que a definição de pesquisa em estudo de caso observa dois aspectos críticos: a) o primeiro diz respeito ao escopo do estudo de caso quando se faz pesquisa em estudo de caso, porque o pesquisador intenta compreender casos do mundo real e assume que tal compreensão muito possivelmente envolverá importantes condições contextuais pertinentes ao seu caso; e b) o segundo refere-se ao fato de fenômeno e contexto nem sempre serem nitidamente distinguíveis em situações do mundo real, razão pela qual outras características metodológicas se tornam relevantes, como é o caso das características de um estudo de caso, quando se faz pesquisa em estudo de caso.

Desse modo, do primeiro aspecto, Yin deriva a seguinte definição: “Estudo de caso é um método empírico que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso), em profundidade e dentro de seu contexto do mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não ser claramente evidentes” (2018, p. 45). E, de modo complementar, do segundo aspecto, o autor considera que o estudo de caso lida com situações tecnicamente distintas, nas quais há mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar o design, a coleta e a análise de dados, além de depender de múltiplas fontes de evidências, com dados precisando convergir de maneira triangulada.

Aplicabilidade de diversas orientações epistemológicas. Yin (2018) sustenta que a pesquisa de estudo de caso pode ser realizada tanto a partir da orientação epistemológica realista, que assume a existência de realidade objetiva única, independente do observador, quanto a partir da

orientação epistemológica relativista (ou interpretativista), que pressupõe a existência de múltiplas realidades e significados subjetivos, com descobertas influenciadas pelo ponto de vista do observador. A adoção de orientação interpretativista permite seguir a abordagem construtivista no planejamento e na condução da pesquisa de estudo de caso, na medida em que busca capturar as perspectivas dos participantes com foco no modo como suas interpretações e percepções esclarecem o tópico em estudo (Yin, 2018).

O intento de compreender a percepção de líderes acerca da dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão, conforme expresso na declaração do problema de pesquisa deste estudo, permite, portanto, caracterizar esta investigação como sendo de perspectiva interpretativista.

3.2.2. Etapa 2 – Construção da plataforma teórica

A construção de sólida plataforma teórica é essencial para orientar a pesquisa de estudo de caso e permitir adequada análise dos dados, evitando conclusões equivocadas. Para tanto, é crucial o desenvolvimento de referencial bibliográfico, na medida em que referências que contribuam para definir as questões orientadoras e as proposições devem fazer parte do arcabouço teórico (Martins & Theóphilo, 2009). Neste documento, em linha com o preconizado por aqueles autores, o desenvolvimento da plataforma teórica apoiado na literatura, a partir da qual se derivaram as questões orientadoras e as proposições, foi o objeto central do capítulo anterior.

3.2.3. Etapa 3 – Planejamento de estudo de caso

Não existe um conjunto fixo de etapas para conduzir projetos de estudo de caso, de modo que se torna necessária a elaboração de planos de ação personalizados para cada caso, abrangendo desde as questões orientadoras até o relatório final, o que significa que “cada caso é um caso” (Martins & Theóphilo, 2009, p. 64). No entanto, segundo os autores, é possível elaborar planos de ação que especifiquem a sequência lógica de procedimentos a partir das questões orientadoras iniciais, passando pela coleta de evidências, compondo e analisando os resultados, validando-os, até chegar às conclusões, condições para possíveis inferências, e o relatório final.

De acordo com os autores, projetos bem elaborados possibilitam assegurar lógica interna, obter evidências de confiabilidade e validade dos achados de pesquisa, condições fundamentais de estudos científicos (Martins & Theóphilo, 2009). O Quadro 13 apresenta os itens do processo

de construção de pesquisa científica que caracterizam projetos bem elaborados, bem como os locais em que tais itens se apresentam neste documento.

Quadro 13 – Itens do processo de construção de pesquisa científica

Itens do processo de construção de pesquisa científica	Locais deste documento onde se encontram evidências
Questões a responder	Capítulo de Discussão e Interpretação dos Resultados
Proposições (teses) do estudo	Capítulo de Referencial Teórico e Conceitual
Fixação dos parâmetros	Capítulo de Procedimentos Metodológicos
Elaboração de detalhado protocolo	Capítulo de Procedimentos Metodológicos
Estratégia para coleta de dados e evidências	Capítulo de Procedimentos Metodológicos
Estratégia para análise de resultados	Capítulo de Descrição e Análise do Resultados
Estratégia para dar significância ao estudo e aos achados	Capítulo de Discussão e Interpretação dos Resultados
Redação, edição e formatação do relatório	Todos os capítulos

Fonte: elaboração própria, a partir de Martins e Theóphilo (2009).

3.2.4. Etapa 4 – Proposições do estudo de caso

Martins e Theóphilo (2009) consideram que as proposições desempenham crucial papel em pesquisas de estudo de caso, na medida em que direcionam de maneira ideal a investigação e permitem a construção de teorias preliminares sobre o caso, ainda antes da coleta de dados. Além disso, as proposições contribuem para a objetividade do trabalho, mantendo-o dentro de limites viáveis. Diferentemente das questões de pesquisa, as proposições são explicações teóricas formuladas pelo pesquisador, que buscam demonstrar uma teoria específica sobre o caso em estudo, razão pela qual, a formulação e a defesa de proposições constituem exercício intelectual que distingue um estudo de caso exemplar (Martins & Theóphilo, 2009). Neste documento, as proposições foram apresentadas no capítulo consagrado ao referencial teórico e conceitual do estudo e, ao longo dos capítulos de descrição e análise dos resultados do caso (Capítulo 4) e de discussão e interpretação dos resultados (Capítulo 5), desenvolvem-se os elementos que permitem sua demonstração e defesa.

3.2.5. Etapa 5 – A unidade-caso

Gil (2002) identifica três modalidades de estudos de caso. O primeiro tipo é o estudo de caso intrínseco, em que o caso constitui o próprio objeto da pesquisa, e o que o pesquisador busca é conhecê-lo em profundidade, sem maiores preocupações com desenvolvimento de teorias.

O segundo tipo de estudo de caso apresentado pelo autor é o estudo de caso instrumental, que se realiza quando o propósito do pesquisador é utilizá-lo para auxiliar no conhecimento ou na redefinição de determinado problema, sem interesse específico no caso, não obstante sua utilidade para alcançar determinados objetivos de pesquisa.

Finalmente, o terceiro tipo de estudo de caso é o estudo de caso coletivo, cujo propósito é o de estudar características de determinada população. A seleção dos casos pertencentes a essa categoria pressupõe que, por meio deles, seja possível aprimorar conhecimentos acerca do universo a que pertence a população estudada. Nesse sentido, a partir da classificação proposta por Gil (2002), este estudo caracteriza-se como estudo de caso instrumental.

Este estudo também se caracteriza como estudo de caso único. Segundo Gil (2002), justifica-se a utilização de casos únicos quando o caso estudado é inédito, raro, extremo, apresenta características peculiares, ou quando o acesso a múltiplos casos é difícil, e o pesquisador tem possibilidade de investigar apenas um deles. Nessa hipótese, reconhece-se a pesquisa como de natureza exploratória. O caso selecionado para este estudo é o processo de preparação de potenciais sucessores de líderes da Organização SIGMA, empresa brasileira que atua no setor de produção de energia limpa. A descrição detalhada do caso investigado nesta pesquisa é o tema abordado na primeira seção do Capítulo 4.

A unidade-caso é relevante porque permite que se investigue a dinâmica dos processos de desenvolvimento de potenciais sucessores a partir de iniciativas de desenvolvimento de liderança. A escolha pela unidade-caso se deveu a dois aspectos fundamentais: a) por se tratar de caso emblemático no contexto de planejamento e gestão de sucessão de líderes, uma vez que a Organização SIGMA vem desenvolvendo projeto de consultoria em gestão de pessoas com foco em desenvolvimento de liderança e processo sucessório; e b) por se tratar de caso a que o pesquisador teve acesso permitido para realizar a pesquisa.

A empresa, a partir dos objetivos de dar suporte às decisões do conselho de administração e da alta administração e de fortalecer a estrutura de governança corporativa, constituiu quatro comitês com foco em temas relacionados à gestão, sendo um deles o comitê de gestão de pessoas. O processo de preparação de potenciais sucessores de líderes na Organização SIGMA se sustenta a partir de uma das atribuições do comitê de gestão de pessoas, a saber, a revisão do plano de sucessão para posições de nível estratégico. As políticas internas da organização para esse objetivo preveem, além de plano de avaliação e desenvolvimento de potenciais sucessores, planos de ação para casos de aposentadoria, afastamento, incapacitação e retenção de talentos.

3.2.6. Etapa 6 – Plano de coleta de dados

O sucesso de um estudo de caso está intrinsecamente ligado ao planejamento cuidadoso da coleta de dados. Diferentemente de outras estratégias de pesquisa, não há um conjunto fixo de etapas para conduzi-lo, razão pela qual, é necessário que o pesquisador seja perspicaz e atento. Recomenda-se que não haja terceirização da responsabilidade de coletar dados, porque o pesquisador deve ser capaz de compreender, interpretar e avaliar as informações coletadas. Neste estudo, a coleta de dados se deu a partir da estratégia de entrevistas semiestruturadas com informantes-chave da organização que contextualizou o caso.

Martins e Theóphilo (2009) identificam a entrevista como técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências que tem como objetivo entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos não anteriormente estruturados, baseados em suposições e conjecturas do pesquisador. Segundo os autores, tanto o roteiro de entrevista como as orientações para conversação objetiva devem estar ancorados em referencial que dá suporte teórico à pesquisa. É possível verificar o roteiro das entrevistas com os informantes-chave deste estudo na seção de apêndices, ao final deste documento.

O Quadro 14 apresenta síntese dos principais itens que, se observados, respeitados e atentamente aplicados durante o processo de entrevistas, de acordo com Martins e Theóphilo (2009), contribuem para a produção de qualificada coleta de dados a partir de entrevistas.

A coleta de dados e informações para este estudo se fundamentou a partir da realização de entrevistas com cinco gestores da Organização SIGMA que participaram de rodadas de reuniões de projeto de elaboração de planejamento estratégico daquela empresa, utilizado como forma de iniciativa de desenvolvimento de liderança para potenciais sucessores. Todas as entrevistas foram autorizadas tanto pela organização quanto pelos informantes-chave. Quatro das cinco entrevistas foram realizadas por chamada de vídeo e devidamente gravadas. A única entrevista não realizada por chamada de vídeo, com o Gerente Industrial da Organização SIGMA (identificado neste estudo como Gerente3), foi materializada por meio eletrônico (mensagens de e-mail). Todas as entrevistas foram realizadas entre julho e agosto de 2021.

O Quadro 15 sintetiza as informações sobre as entrevistas que foram realizadas por chamada de vídeo.

Quadro 14 – Itens que qualificam boas entrevistas

Itens que contribuem para a produção de entrevistas de qualidade	Aplicação do item no processo de entrevistas deste estudo
Planejar a entrevista, delineando de maneira cuidadosa o objetivo a ser alcançado	sim
Quando possível, obter algum conhecimento prévio sobre o informante-chave	sim
Atentar para os itens que o informante-chave deseja esclarecer, sem manifestar opiniões	sim
Obter e manter a confiança do entrevistado	sim
Ouvir mais do que falar	sim
Evitar divagações	sim
Registrar as informações, dados e evidências durante a entrevista	sim
Gravar a entrevista, desde que com a concordância do entrevistado	sim
Se necessário, formular questões secundárias para fins de aprofundamento de conteúdos e de confirmação	sim

Fonte: elaboração própria, a partir de Martins e Theóphilo (2009).

Quadro 15 – Informações sobre entrevistas gravadas

Informante-chave	Posição	Duração
Gerente1	Gerente de Tecnologia da Informação	82 minutos
Gerente2	Gerente de Novos Negócios e Fusões e Aquisições	72 minutos
Gerente4	Gerente de Governança, Riscos e Conformidade	66 minutos
Gerente5	Gerente Agrícola da Unidade Alfa	88 minutos

Fonte: elaboração própria.

3.2.7. Etapa 7 – Construção de protocolo de pesquisa de estudo de caso

O protocolo é um instrumento que orienta e regula a condução da estratégia de investigação e constitui-se em elemento de valor para evidenciar confiabilidade de pesquisa (*i.e.*, garantir que os achados da investigação possam ser assemelhados aos resultados de eventuais replicações do estudo de caso, ou de outros casos em condições equivalentes ao primeiro, orientados pelo mesmo protocolo). De maneira geral, protocolos de pesquisa se caracterizam por reunirem conjunto de questões que refletem a investigação real e funcionarem como *checklist* para orientar o pesquisador durante o levantamento das informações necessárias para o estudo. Esses instrumentos podem incluir planilhas de coleta de dados e até mesmo esquema básico do relatório final, permitindo análises parciais simultâneas ao processo de coleta. Além disso, material bibliográfico pode ser utilizado para sustentar análises preliminares e reorientar a

coleta de dados. A flexibilização adequada do protocolo traz vantagens significativas ao estudo, na medida em que proporciona consistência e qualidade ao produto da pesquisa (Creswell & Poth, 2018; Martins & Theóphilo, 2009). É possível verificar o protocolo de pesquisa deste estudo na seção de apêndices, ao final deste documento.

3.2.8. Etapa 8 – Estratégias para análise dos achados de pesquisa

A confiabilidade da pesquisa de estudo de caso é assegurada pela utilização de diversas fontes de evidências, sendo que a significância dos achados tem ainda mais qualidade se as técnicas de coleta de dados forem distintas, dado que a convergência de resultados procedentes de fontes distintas oferece maior grau de confiabilidade ao estudo, se comparado a pesquisas orientadas por outras estratégias (Creswell & Creswell, 2018; Creswell & Poth, 2018; Martins & Theóphilo, 2009; Yin, 2016b, 2018).

O processo de triangulação visa assegurar que descobertas em pesquisas de estudo de caso sejam convincentes e acuradas, o que pode se realizar a partir de quatro tipos: a) triangulação de fontes de dados; b) triangulação de pesquisadores; c) triangulação de teorias e; d) triangulação de abordagens metodológicas. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), a triangulação de dados costuma ser a mais utilizada pelos pesquisadores, e, em relação a esse aspecto, Yin (2016a) ressalta, no entanto, que a necessidade de triangular dados será menos importante se o pesquisador conseguir capturar e registrar os dados diretamente. Se a entrevista que produz relatos verbais for gravada, “haverá menos, ou nenhuma, necessidade de corroborar as evidências” (Yin, 2016a, p. 73). As entrevistas para a coleta de dados por meio de relatos verbais para este estudo foram todas, exceto uma, registradas em áudio e vídeo⁵.

3.2.9. Etapa 9 – Análise de resultados

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), a análise dos resultados de estudos dessa natureza não segue roteiro único, na medida em que varia conforme a especificidade do caso. Os autores ressaltam alguns aspectos que são característicos da etapa de análise dos resultados de pesquisas de estudo de caso:

a) Grande parte da avaliação e análise dos dados ocorre simultaneamente à coleta.

⁵ Os detalhes do processo de gravação das entrevistas e a explicação do motivo de uma das entrevistas não ter sido gravada estão descritos na seção correspondente à apresentação dos informantes-chave para esta pesquisa.

- b) A triangulação de dados e o encadeamento de evidências, realizados frequentemente durante o trabalho de campo, conferem força, confiabilidade e validade aos resultados e às conclusões do estudo de caso.
- c) A abordagem metodológica não é estanque, sendo composta por etapas interligadas.
- d) A análise envolve examinar, tratar, classificar e categorizar dados, opiniões e informações coletadas, visando a construção de teorias explicativas do fenômeno estudado.
- e) A qualidade da análise é evidenciada pela discussão das interpretações concorrentes e pela exposição dos aspectos significativos do caso e suas conexões com pesquisas similares.

Neste estudo, a análise dos resultados compreendeu a combinação de duas técnicas analíticas, a saber, a análise de dados textuais e a análise de conteúdo.

A análise textual foi realizada a partir do software Iramuteq, plataforma gratuita e de código aberto que permite realizar análises estatísticas em corpus textuais. A principal vantagem dessa plataforma é capacidade de submeter grandes volumes de texto à análise automatizada, com a opção de filtrá-lo de acordo com variáveis específicas. As transcrições das entrevistas, todas realizadas pelo pesquisador, somaram 94 páginas de texto com fonte de tamanho 12 e espaçamento entre linhas de 1,5, razão pela qual o software se mostrou adequado e pertinente⁶.

O Iramuteq permite excluir palavras de conexão entre termos oracionais, como preposições, conjunções e artigos definidos e indefinidos, conhecidas como palavras suplementares. Isso significa que a análise feita pelo Iramuteq se concentra apenas nas palavras essenciais do texto, minimizando a influência de palavras menos relevantes.

A análise de conteúdo, por sua vez, compreendeu as três etapas preconizadas por Martins e Théophilo (2009), conforme segue: a) pré-análise, em que se realizaram as transcrições das entrevistas, as leituras preliminares para detecção de informações que não respeitassem o anonimato dos informantes-chave, e o processo de limpeza e tratamento dos textos para alimentação no software; b) descrição analítica, em que se estabeleceram as unidades de análise do corpus textual (*i.e.*, formas lexicais lematizadas e segmentos de texto), reunidas em categorias definidas a partir da Análise de Classificação pelo Método Reinert, que garantem a

⁶ Todos os procedimentos de parametrização das informações procedentes dos textos transcritos deste estudo foram rigorosamente realizados de acordo com as instruções dos materiais tutoriais reconhecidos oficialmente pelos gestores do Iramuteq. Os tutoriais, bem como outras publicações de interesse sobre o funcionamento e a aplicabilidade do software podem ser consultados em <http://iramuteq.org>.

condição de exaustividade e excludência mútua; e c) interpretação inferencial, em que os quadros referenciais e os conteúdos se revelam de acordo com os propósitos da pesquisa.

3.2.10. Etapa 10 – O relatório

O relato do estudo de caso se apresenta no Capítulo 4, no Capítulo 5 e no Capítulo 6.

3.3. Síntese da metodologia de pesquisa

Esta seção sintetizar a metodologia da pesquisa por meio da apresentação do Quadro 16 que conecta os métodos ao problema de pesquisa, aos objetivos e às proposições de pesquisa.

Quadro 16 – Problema de pesquisa, questão de pesquisa e objetivos de pesquisa

Problema de pesquisa					
Compreender como gestores percebem a dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão de gestores.					
Objetivo geral de pesquisa					
Compreender a percepção dos gestores em relação à dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão					
Questão de pesquisa					
Como gestores percebem a dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão?					
Objetivos específicos (OE)	Questões específicas de pesquisa (QEP)	Proposições (P)	Referências principais	Técnicas de coleta de dados	Análise de dados
OE1: Compreender como gestores descrevem experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança.	QEP1: Como os gestores entrevistados descrevem experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança?	P1. Narrativas de gestores que participam de iniciativas de desenvolvimento de liderança em organizações permitem conhecer percepções e opiniões acerca do processo de preparação de potenciais sucessores, contribuindo desse modo para a validação e aprimoramento de estratégias relacionadas ao processo sucessório.	(Charan, 2008; Charan et al., 2018; Day, 2000; Day et al., 2014; Dutra, 2017; Dutra, 2019; Groves, 2017; Rothwell, 2016)	Pesquisa qualitativa (entrevistas semi-estruturadas, a partir do roteiro de entrevistas)	Análise léxica/textual e Análise de conteúdo
OE2: Compreender como gestores descrevem o aproveitamento de experiências profissionais anteriores nas trajetórias de carreira) nas iniciativas de desenvolvimento de liderança atuais.	QEP2: Como gestores entrevistados descrevem o aproveitamento de experiências anteriores (em suas trajetórias de carreira) nas iniciativas de desenvolvimento de liderança atuais?	P2. Relatos de gestores sobre o aproveitamento de experiências anteriores, durante a participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança, fornecem percepções importantes sobre a incorporação de vivências e experiências passadas no processo de preparação de potenciais sucessores em organizações.	(Charan, 2008; Charan et al., 2018; Day, 2000; Day et al., 2014; Dutra, 2017; Dutra, 2019; Groves, 2017; Rothwell, 2016)	Pesquisa qualitativa (entrevistas semi-estruturadas, a partir do roteiro de entrevistas)	Análise léxica/textual e Análise de conteúdo
OE3: Descrever como gestores analisam os resultados de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança.	QEP3: Como os gestores entrevistados analisam os resultados de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança?	P3. Relatos de gestores sobre os resultados de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança oferecem insights importantes para avaliar a eficácia das ações de preparação de potenciais sucessores e direcionar o aprimoramento contínuo das estratégias de processo sucessório nas organizações.	(Charan, 2008; Charan et al., 2018; Day, 2000; Day et al., 2014; Dutra, 2017; Dutra, 2019; Groves, 2017; Rothwell, 2016)	Pesquisa qualitativa (entrevistas semi-estruturadas, a partir do roteiro de entrevistas)	Análise léxica/textual e Análise de conteúdo
OE4: Compreender como gestores descrevem os impactos de experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança na vida profissional.	QEP4: Como os gestores entrevistados descrevem os impactos de experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança na vida profissional?	P4. Narrativas de gestores acerca dos impactos na vida profissional decorrentes de experiências de liderança fornecem entendimento valioso sobre como tais ações voltadas à preparação de potenciais sucessores influenciam não apenas o desenvolvimento, mas também a trajetória de carreira nas organizações.	(Charan, 2008; Charan et al., 2018; Day, 2000; Day et al., 2014; Dutra, 2017; Dutra, 2019; Groves, 2017; Rothwell, 2016)	Pesquisa qualitativa (entrevistas semi-estruturadas, a partir do roteiro de entrevistas)	Análise léxica/textual e Análise de conteúdo

Fonte: elaboração própria.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO CASO

Este capítulo se destina a apresentar o caso, a descrição e a análise dos resultados obtidos neste estudo, que buscou compreender como se realizam ações de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação de potenciais sucessores em organizações que praticam planejamento e gestão de processo sucessório. Mais especificamente, e conforme descrito no Capítulo 1 (Introdução) deste documento, os objetivos de pesquisa foram compreender como gestores descrevem a dinâmica daquelas ações e iniciativas, por meio de relatos sobre: a) aquisição de experiências decorrentes de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança; b) aproveitamento de experiências profissionais anteriores em iniciativas de desenvolvimento de liderança atuais; c) apreciação de resultados de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança; e d) avaliação dos impactos dessas experiências na vida profissional.

A apresentação do caso e a descrição e a análise dos resultados da pesquisa se estruturam a partir de quatro subcapítulos. O subcapítulo inicial descreve o caso investigado nesta pesquisa. O segundo subcapítulo apresenta a descrição do corpus textual que foi submetido à investigação e detalha as informações quantitativas dos elementos considerados nas análises realizadas pelo software Iramuteq. O terceiro subcapítulo caracteriza-se pela apresentação dos três tipos de técnicas de análise estatística utilizadas no estudo, a saber: Estatísticas Textuais Clássicas (ETC), Análise de Especificidades (AE), e Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD). Por fim, o quarto subcapítulo refere-se à síntese dos principais resultados que as análises viabilizaram.

4.1. Descrição do caso

A Organização SIGMA é uma empresa brasileira de capital aberto que atua no setor de produção de energia limpa a partir da conversão de commodities em recursos renováveis voltados para os mercados interno e internacional. A organização tem como missão oferecer energia e produtos de fontes renováveis que gerem valor para a sociedade e aspira se tornar líder global em geração de valor no setor em que atua como empresa de referência em eficiência de processos, inovação e sustentabilidade. Trabalham na organização aproximadamente 12,6 mil pessoas, sendo 11,6 mil empregados permanentes e 1 mil empregados com contrato de trabalho temporário (Organização SIGMA, 2023).

Porquanto a empresa atua em mercado caracterizado por oportunidades de impulso à descarbonização da economia, a estratégia de negócio da Organização SIGMA é orientada a produtividade, eficiência, flexibilidade e inovação, razão pela qual a alta administração da empresa busca operar de acordo com o Plano Estratégico “Construindo o Futuro da Organização SIGMA” (PE2030). O plano, definido em março 2020, estabelece diretrizes estratégicas para a década 2020-2030, com vistas a reforçar vantagens competitivas do negócio, acelerar processos de inovação e explorar novos negócios baseados em energia renovável.

Os diferenciais competitivos que a organização considera que influenciam a consecução dos objetivos estratégicos são: a) eficiência operacional, a partir de estratégia de negócio orientada a produtividade, flexibilidade e inovação; b) propriedade de terras e instalações; c) robustez financeira, que viabiliza obtenção de recursos de variadas fontes de financiamento, dentre as quais linhas de crédito específicas para investimentos verdes; d) logística integrada, que compreende estrutura de transporte e distribuição seguros de produtos tanto para o mercado interno quanto para o mercado externo; e) governança e gestão de sustentabilidade; e f) investimento em inovação e desenvolvimento de tecnologias.

As teses (iniciativas e diretrizes estratégicas) sobre as quais a organização trabalha inclui, no ciclo vigente dos 10 anos abrangidos pelo planejamento estratégico, dois tópicos, a saber: a) investimento no mercado de produção de energias renováveis e sustentáveis; e b) inovação e desenvolvimento de novos negócios.

A definição das diretrizes estratégicas que norteiam os negócios da Organização SIGMA e o monitoramento da implementação e do cumprimento da estratégia, estabelecidas no Plano Estratégico (PE2030), são atribuições e responsabilidades do conselho de administração, órgão a quem cabe estabelecer as políticas gerais e as diretrizes corporativas e aprovar planos de negócios, bem como revisões pontuais ao longo da execução e análise dos resultados. Compõem o conselho de administração da organização sete conselheiros, com mandato de dois anos, eleitos em assembleia de acionistas.

Além dos membros do conselho de administração, participaram da elaboração do PE2030 os membros da diretoria executiva da organização, a quem cabe responder pela gestão direta dos processos de negócio e seus respectivos impactos. A diretoria, que pode ser composta por, no mínimo, dois e, no máximo, 12 membros, conta, no momento da realização deste estudo, com 11 pessoas. A composição do corpo diretivo inclui Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente (que acumula a posição de Diretor Superintendente de Unidades), quatro Diretores de Unidade, Diretor Financeiro e de Relação com Investidores, Diretor Administrativo, Diretor Comercial

e de Logística, Diretor Jurídico, de Governança, Riscos e Conformidade, e de Relações Institucionais, e Diretor de Recursos Humanos, Saúde e Segurança.

A área de RH da Organização SIGMA declara atuar de forma estratégica, com foco em atração, retenção e desenvolvimento de profissionais considerados talentosos e engajados com o futuro da empresa. A organização adotou estratégia de gestão de capital humano fundamentada no “Plano Diretor de Recursos Humanos”, planejamento estruturado a partir de diagnóstico realizado entre 2017 e 2018. O plano estabelece tarefas e prioridades baseadas em dez pilares estratégicos: a) atração e seleção; b) treinamento e desenvolvimento; c) carreira e sucessão; d) cultura organizacional e engajamento; e) responsabilidade social; f) saúde e segurança; g) consultoria interna; h) remuneração e benefícios; i) relações trabalhistas e sindicais; e j) PMO e gestão consolidada. No âmbito de desenvolvimento e capacitação, a organização adotou o modelo de avaliação de competências, “Gestão Estratégica de Pessoas” baseado no método *Nine Box* e que envolve executivos de níveis gerencial e diretivo, por meio do alinhamento entre avaliações de competências, metas e aspectos dos programas internos de sucessão.

A alta administração da Organização SIGMA identificou no projeto de elaboração do PE2030 ocasião para oferecer, de maneira estratégica, oportunidades de desenvolvimento para sete gerentes considerados potenciais sucessores de líderes na empresa. O processo de construção do PE2030 foi conduzido por empresa de consultoria estratégica globalmente reconhecida, identificada neste estudo como Empresa de Consultoria Externa em Estratégia (ECEE), que promoveu periódicas rodadas de reuniões de alinhamento, debates, painéis de reflexão e desenho de cenários estratégicos, com respectivos objetivos e metas.

Os gerentes participaram ativamente das rodadas de reuniões de planejamento conduzidas pela ECEE, construindo cenários, discutindo teses, debatendo propostas e apresentando sugestões de iniciativas estratégicas para a alta administração. Tais rodadas de reuniões do projeto de construção do PE2030, nomeado doravante como PPE (Projeto de Planejamento Estratégico), quando utilizadas sob a forma de iniciativa de desenvolvimento de liderança para os potenciais sucessores, são identificadas aqui como Iniciativa de Desenvolvimento de Liderança do Projeto de Planejamento Estratégico (IDLPE) (Organização SIGMA, 2020a, 2020b, 2021, 2023).

4.2. Descrição do corpus textual

As primeiras informações sobre o corpus textual utilizadas para a análise de conteúdo das entrevistas com os gestores foram consolidadas em relatório inicial gerado automaticamente pelo Iramuteq. De acordo com as informações extraídas pelo programa, foi possível verificar que as diversas análises estatísticas textuais se fundamentaram a partir de conjunto de dados que inclui número de textos que compuseram o corpus textual, número de segmentos de texto, número de ocorrências e número de formas lexicais (lemas), entre outros.

Conforme é possível constatar a partir da Figura 1, que reproduz parte da tela que apresenta o relatório inicial produzido pelo Iramuteq, o corpus textual analisado se constituiu de cinco textos, referentes aos depoimentos de cada um dos gestores entrevistados, que foram decompostos em 580 segmentos de texto de tamanho fixado em 40 caracteres (Loubère & Ratinaud, 2014). Além disso, verificou-se também que o número total de ocorrências das formas lexicais no texto foi de 20.497 e que o corpus se constituiu de 2.857 formas lexicais, das quais 1.418 constaram do corpus textual apenas uma vez (hápx). Desse modo, os lemas hápx correspondem a 49,63% do total de formas lexicais (1.418 em 2.857 lemas) e a 6,92% do total de ocorrências (1.418 em 20.497 ocorrências).

Figura 1 – Reprodução parcial da tela de relatório inicial do Iramuteq

Description du corpus	
Nom	corpus_at1v_corpus_1
Langue	portuguese
Encodage	utf-8
originalpath	
pathout	
date	
time	
Paramètres	
ucemethod	1
ucesize	40
keep_caract	^a-zA-Z0-9àÁâÃäÅæÈéÊëËèËìíîïóÔõÖöØøÙúÛüÜüÝýßœƒ€'ñÑ.,:;!?'_-
expressions	1
Statistiques	
Nombre de textes	5
Nombre de segments de texte	580
occurrences	20497
Nombre de formes	2857
Nombre d'hapax	1418 - 49.63 % des formes - 6.92 % des occurrences

Fonte: Iramuteq, a partir de dados da pesquisa.

4.3. Análises estatísticas do corpus textual

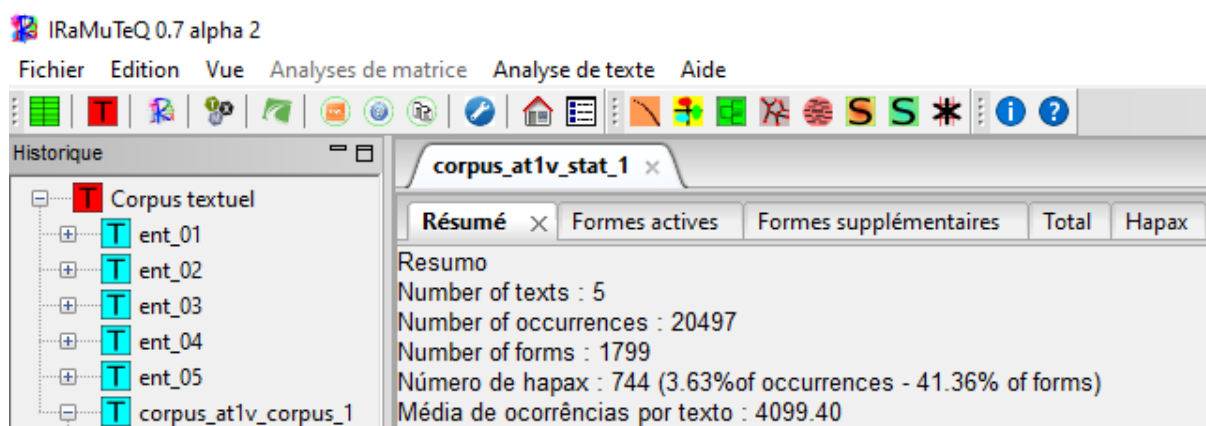
As três técnicas de análises estatísticas do corpus textual que permitiram a realização da análise de conteúdo dos depoimentos dos gestores entrevistados, Estatísticas Textuais Clássicas (ETC), Análise de Especificidades (AE), e Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD), são apresentadas conforme segue.

4.3.1. Estatísticas Textuais Clássicas (ETC)

O primeiro tipo de análise estatística textual viabilizada pelo Iramuteq para a análise de conteúdo dos discursos dos gestores da Organização SIGMA entrevistados para este estudo foram as Estatísticas Textuais Clássicas (ETC). O objetivo das ETC é apresentar estatísticas descritivas básicas simples sobre o corpus textual sob investigação, isto é, sobre o vocabulário de formas lexicais ativas e suplementares utilizadas pelos respondentes. Nesse tipo de análise, o programa permitiu executar os seguintes cinco procedimentos:

ETC Procedimento 1 – Descrição do resumo sintético. O primeiro procedimento apresentou resumo sintético com as principais informações que descreveram as ETC. Tal procedimento confirmou que o corpus textual se constituiu de cinco textos, referentes a cada uma das cinco entrevistas, e de 20.497 ocorrências de formas lexicais. Essas informações, nas ETC, são de natureza puramente confirmatória, na medida em que já haviam sido apresentadas como resultado do processo bem-sucedido de alimentação do arquivo eletrônico com o corpus textual no software, conforme destacado anteriormente. A Figura 2 ilustra a imagem produzida automaticamente pelo software com aquelas informações.

Figura 2 – Reprodução parcial de tela de resumo das informações das ETC



Fonte: Iramuteq, a partir de dados da pesquisa.

Além das informações confirmatórias, o programa apresentou informações mais específicas, resultantes das ETC após o processo de lematização (*i.e.*, reagrupamento das ocorrências do texto sob formas lexicais canônicas), que reduziu o número de formas lexicais analisadas. A quantidade de lemas (formas lexicais reagrupadas após redução das ocorrências pelo processo de lematização) diminuiu de 2.857 formas lexicais iniciais não-lematizadas para 1.799 formas lexicais reduzidas. O total de formas lexicais hápax, analisadas após a lematização, também diminuiu, das 1.418 iniciais para 744. Conseqüentemente, os percentuais que ilustram as relações hápax/formas lexicais lematizadas e hápax/ocorrências também diminuiram, de 49,63% (1.418/2.857) para 41,36% (744/1.799), e de 6,92% (1.418/20.497) para 3,63% (744/20.497), respectivamente. A Tabela 1 apresenta comparativo dos totais de formas lexicais hápax, formas lexicais e ocorrências antes e depois do processo de lematização.

ETC Procedimento 2 – Descrição dos tipos gramaticais das formas lexicais ativas. O segundo procedimento das ETC (ETC.P2) permitiu identificar quais frequências as formas lexicais ativas apresentaram na análise do corpus textual, bem como sua distribuição, em termos de classes gramaticais. Cumpre reforçar que as classes gramaticais definidas como formas lexicais ativas foram substantivos, verbos, adjetivos e formas lexicais não-reconhecidas no vocabulário do software (Camargo & Justo, 2021; Salviati, 2017).

Tabela 1 – Tamanho dos conjuntos das formas lexicais antes e depois da lematização

Indicador	Antes do processo de lematização	Após processo de lematização	Diminuição
Formas lexicais hápax	1.418	744	674
Formas lexicais	2.857	1.799	1.058
Ocorrências	20.497	20.497	-
Hápax / Formas lexicais	49,63%	41,36%	8,27 p.p.
Hápax / Ocorrências	6,92%	3,63%	3,29 p.p.

Legenda:

p.p.: pontos percentuais

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Desse modo, o ETC.P2 evidenciou que o corpus textual se constituiu de 1.548 formas lexicais ativas, sendo 866 (55,94%) formas lexicais ativas não-hápax e 682 (44,06%) formas lexicais ativas hápax. No que diz respeito aos tipos ou classes gramaticais⁷, as formas lexicais ativas se

⁷ As expressões “tipos gramaticais” e “classes gramaticais”, neste documento, serão utilizadas indistintamente, na medida em que denotam significado semântico idêntico, qual seja, conjuntos de palavras classificadas de acordo com sua natureza gramatical (que incluem substantivo, artigo, adjetivo, pronome, numeral, verbo, advérbio, conjunção, preposição e interjeição).

constituíram de 647 substantivos (41,80%), 399 verbos (25,78%), 283 adjetivos (18,28%) e 219 formas lexicais não-reconhecidas (14,15%). A Tabela 2 apresenta a composição total dos tipos gramaticais das formas lexicais ativas no corpus textual, em termos de número de ocorrências, divididos entre formas lexicais ativas não-hápx e formas lexicais ativas hápx.

Tabela 2 – Tipos gramaticais das formas lexicais ativas não-hápx e hápx

Tipos gramaticais das formas lexicais ativas	Não-hápx		Hápx		Total	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº	(%)
Substantivos	397	45,84%	250	36,66%	647	41,80%
Verbos	241	27,83%	158	23,17%	399	25,78%
Adjetivos	134	15,47%	149	21,85%	283	18,28%
Formas não-reconhecidas	94	10,85%	125	18,33%	219	14,15%
Total	866	100,00%	682	100,00%	1548	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

A Tabela 2 permite constatar que os substantivos representaram a principal categoria de formas lexicais ativas mais utilizadas nas ETC pelo software, com 41,80% do total de lemas ativos (647 formas lexicais em 1.548). Do mesmo modo, a taxa de participação das formas lexicais ativas não-reconhecidas pelo vocabulário do Iramuteq superou 14% do total de lemas ativos considerados na análise (219 em 1.548).

Das 1.548 formas lexicais ativas, as dez que apresentaram as maiores ocorrências foram “área”, “Organização SIGMA”, “pessoa”, “IDLPE”, “participar”, “posição”, “achar”, “trabalho”, “ano” e “diretor”. A Tabela 3 apresenta as frequências e os tipos gramaticais das dez formas lexicais ativas mais frequentes no corpus textual.

Tabela 3 – Formas lexicais ativas mais utilizadas pelos gestores entrevistados

Nº	Formas lexicais ativas	Frequência	Tipo gramatical
1	área	205	substantivo
2	Organização SIGMA	179	forma lexical não-reconhecida
3	pessoa	139	substantivo
4	IDLPPE	91	forma lexical não-reconhecida
5	participar	84	verbo
6	posição	82	substantivo
7	achar	71	verbo
8	trabalho	69	substantivo
9	ano	65	substantivo
10	diretor	63	adjetivo

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

ETC Procedimento 3 – Descrição dos tipos gramaticais das formas lexicais suplementares.

O terceiro procedimento das ETC (ETC.P3) identificou quais frequências as formas lexicais suplementares apresentaram na análise do corpus textual, bem como sua distribuição, em termos de classes gramaticais. Também nesse caso, faz-se mister reforçar quais tipos gramaticais foram definidos como formas lexicais suplementares⁸.

As análises estatísticas textuais do ETC.P3 evidenciaram que o corpus textual se constituiu de 217 formas lexicais suplementares, das quais advérbios e numerais foram as classes gramaticais com as maiores ocorrências, de 51,61% e 18,89%, respectivamente. A Tabela 4 apresenta a composição total das formas lexicais suplementares no corpus textual, em termos de número total e de percentual de ocorrências.

⁸ As classes gramaticais definidas como formas lexicais suplementares, conforme preconizam Salviati (2017) e Camargo & Justo (2021), são: adjetivos demonstrativos, adjetivos indefinidos, adjetivos interrogativos, adjetivos numéricos, adjetivos possessivos, adjetivos suplementares, advérbios, advérbios suplementares, auxiliares, cifras (numerais), conjunções, substantivos suplementares, onomatopeias, pronomes demonstrativos, pronomes indefinidos, pronomes pessoais, pronomes possessivos, pronomes relativos e verbos suplementares.

Tabela 4 – Frequência dos tipos gramaticais das formas lexicais suplementares

Tipos gramaticais das formas lexicais suplementares	Frequência	(%)
Advérbios	112	51,61%
Pronomes	41	18,89%
Numerais	40	18,43%
Substantivos suplementares	10	4,61%
Verbos suplementares	9	4,15%
Adjetivos numéricos	5	2,30%
Total	217	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Das 217 formas lexicais suplementares, as dez que apresentaram as maiores ocorrências foram os pronomes “que”, “eu” e “se”, os verbos suplementares “ser”, “ter”, “ir”, “estar”, e os advérbios “não”, “muito” e “como”. A Tabela 5 apresenta as frequências e os tipos gramaticais das dez formas lexicais suplementares mais frequentes no corpus textual.

Tabela 5 – Formas lexicais suplementares mais utilizadas pelos gestores entrevistados

Nº	Formas lexicais suplementares	Frequência	Tipo gramatical
1	que	827	pronome relativo
2	eu	695	pronome pessoal
3	ser	468	verbo suplementar
4	ter	349	verbo suplementar
5	ir	285	verbo suplementar
6	estar	200	verbo suplementar
7	não	170	advérbio
8	muito	169	advérbio
9	se	158	pronome pessoal
10	como	155	advérbio

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

ETC Procedimento 4 – Descrição dos tipos gramaticais das formas lexicais totais. O quarto procedimento das ETC (ETC.P4) identificou a quantidade de formas lexicais totais (*i.e.*, o somatório de formas lexicais ativas, formas lexicais suplementares e formas lexicais eliminadas) que compuseram o vocabulário do corpus textual e que apresentaram frequência maior do que 1 (formas lexicais não-hápax).

Desse modo, o ETC.P4 evidenciou que o corpus textual se constituiu de 1.055 formas lexicais não-hápax, das quais 866 (82,09%) pertencentes à categoria de formas lexicais ativas, 163 (15,45%) pertencentes à categoria de formas lexicais suplementares, e 26 (2,46%) pertencentes

à categoria de formas lexicais eliminadas⁹. O conjunto total de formas lexicais não-hápax é detalhado, em termos de tipo gramatical, de tipo (categoria) de forma lexical e de percentual de participação, na Tabela 6.

Tabela 6 – Tipos gramaticais das formas lexicais não-hápax totais

Nº	Tipos gramaticais das formas lexicais não-hápax	Quantidade	(%)	Tipo de forma lexical	Quantidade	(%)
1	Substantivos	397	37,63%	Ativa	866	82,09%
2	Verbos	241	22,84%			
3	Adjetivos	134	12,70%			
4	Formas não-reconhecidas	94	8,91%			
5	Advérbios	83	7,87%	Suplementar	163	15,45%
6	Pronomes	37	3,51%			
7	Numerais	24	2,27%			
8	Verbos suplementares	8	0,76%			
9	Substantivo suplementar	7	0,66%			
10	Adjetivos numéricos	4	0,38%			
11	Preposições	16	1,52%	Eliminada	26	2,46%
12	Conjunções	7	0,66%			
13	Artigos	3	0,28%			
Total		1055	100,00%	-	1055	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

ETC Procedimento 5 – Descrição dos tipos gramaticais das formas lexicais hápax.

Finalmente, o quinto procedimento das ETC (ETC.P5) identificou quais formas lexicais hápax constituíram o vocabulário do corpus textual, bem como sua distribuição, em termos de classes gramaticais, considerando sempre sua classificação em formas lexicais ativas, formas lexicais suplementares e formas lexicais eliminadas, conforme descrito anteriormente.

Assim, o ETC.P5 evidenciou que o corpus textual se compôs de 744 hápax, sendo 683 (91,80%) pertencentes à categoria de formas lexicais ativas, 55 (7,39%) pertencentes à categoria de formas lexicais suplementares, e seis (0,81%) pertencentes à categoria de formas lexicais eliminadas. O conjunto total de hápax é detalhado, em termos de tipo gramatical, de tipo (categoria) de forma lexical e de percentual de participação, na Tabela 7.

⁹ Tanto Camargo e Justo (2013, 2021) quanto Salviati (2017) recomendam em seus trabalhos que, para as análises de corpus textual produzido no idioma português submetidas ao Iramuteq, as preposições, as conjunções e os artigos sejam parametrizados como formas eliminadas.

Tabela 7 – Tipos gramaticais das formas lexicais hápax totais

Nº	Tipos gramaticais das formas lexicais hápax	Qtdd.	(%)	Tipo de forma lexical	Qtdd.	(%)
1	Substantivos	250	33,60%	Ativa	683	91,80%
2	Verbos	158	21,24%			
3	Adjetivos	150	20,16%			
4	Formas lexicais não-reconhecidas	125	16,80%			
5	Advérbios	29	3,90%	Suplementar	55	7,39%
6	Numerais	16	2,15%			
7	Pronomes indefinidos	5	0,67%			
8	Substantivos suplementares	3	0,40%			
9	Adjetivos numéricos	1	0,13%			
10	Verbos suplementares	1	0,13%	Eliminada	6	0,81%
11	Preposições	5	0,67%			
12	Conjunções	1	0,13%			
Total		744	100,00%	-	744	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

4.3.2. Análise de Especificidades (AE)

O segundo tipo de análise que o software Iramuteq viabilizou para a análise de conteúdo dos discursos dos gestores da Organização SIGMA entrevistados para este estudo foi a Análise de Especificidades (AE), também conhecida como Análise de Contrastes, que visa a: a) comparar a distribuição das formas linguísticas em diferentes partições de um texto; b) destacar diferenças na utilização do vocabulário, de acordo com as características do indivíduo entrevistado; e c) indicar tendências na distribuição das formas linguísticas significativas ao contexto do estudo com finalidades comparativas (Lebart & Salem, 1994; Leblanc, 2015; Loubère & Ratinaud, 2014; Sousa et al., 2020).

Nesse sentido, para fins da utilização da realização do cálculo dos indicadores de especificidade (IE) dos discursos dos gestores entrevistados, estabeleceram-se as seguintes condições como parâmetros para a análise: a) utilização apenas das formas lexicais ativas; b) particionamento definido por modalidade, sendo uma modalidade para cada gestor entrevistado; c) frequência mínima de 10 ocorrências para cada forma lexical; e d) pontuação da forma lexical (score) baseada na distribuição hipergeométrica (Lafon, 1980; Leblanc, 2015; Sousa, 2021).

O cálculo dos IE dos discursos dos gestores entrevistados realizado pelo software considerou, portanto, 197 formas lexicais com frequência mínima de 10 ocorrências no corpus textual, conforme pode ser constatado a partir da Tabela 8. As análises das particularidades dos

conteúdos dos discursos obtidos a partir das entrevistas gestores da Organização SIGMA são apresentadas conforme segue.

Tabela 8 – Frequência das formas lexicais utilizadas para o cálculo dos IE

Nº	Forma lexical	Gerente1	Gerente2	Gerente3	Gerente4	Gerente5	Freq. total	Nº discursos
1	área	44	95	11	48	7	205	5
2	Organização SIGMA	52	55	23	17	32	179	5
3	pessoa	17	36	4	26	56	139	5
4	IDLPPE	17	18	27	9	20	91	5
5	participar	11	18	20	14	21	84	5
6	posição	10	26	4	18	24	82	5
7	achar	28	5	0	35	3	71	4
8	trabalho	9	25	21	3	11	69	5
9	ano	16	22	0	10	17	65	4
10	diretor	6	34	3	12	8	63	5
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
195	informação	5	0	5	0	0	10	2
196	especialista	0	10	0	0	0	10	1
197	formar	0	10	0	0	0	10	1
	Total	1202	1450	542	740	906	4840	
	(%)	24,83%	29,96%	11,20%	15,29%	18,72%	100%	-

Legenda:

Freq. total: quantidade de ocorrências da forma lexical no corpus

Nº discursos: quantidade de discursos em que a forma lexical foi utilizada

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Análise de Especificidades do conteúdo da entrevista com o Gerente1. Das 197 formas lexicais para as quais o software calculou indicadores de especificidade relativas ao discurso do Gerente1, 88 (44,67%) apresentaram IE positivo, e 109 (55,33%) evidenciaram IE negativo. Como pode ser observado a partir da Tabela 9, os dez lemas que mais particularmente identificaram o discurso daquele gestor, comprovado pelos respectivos IE positivos, foram “tecnologia da informação”, “inovação”, “feedback”, “ponto de vista”, “condição”, “transição”, “estrutura”, “atribuição”, “conversa” e “comportamento”.

É possível constatar a particularidade do conteúdo do discurso do Gerente1 também por meio de instrumentos visuais, como ilustra o Gráfico 1. Na imagem do Gráfico 1, cada barra corresponde à magnitude do IE da forma lexical no discurso produzido pelo Gerente1 (identificado pelo Iramuteq como “*ent_01”), em comparação aos discursos dos outros gerentes

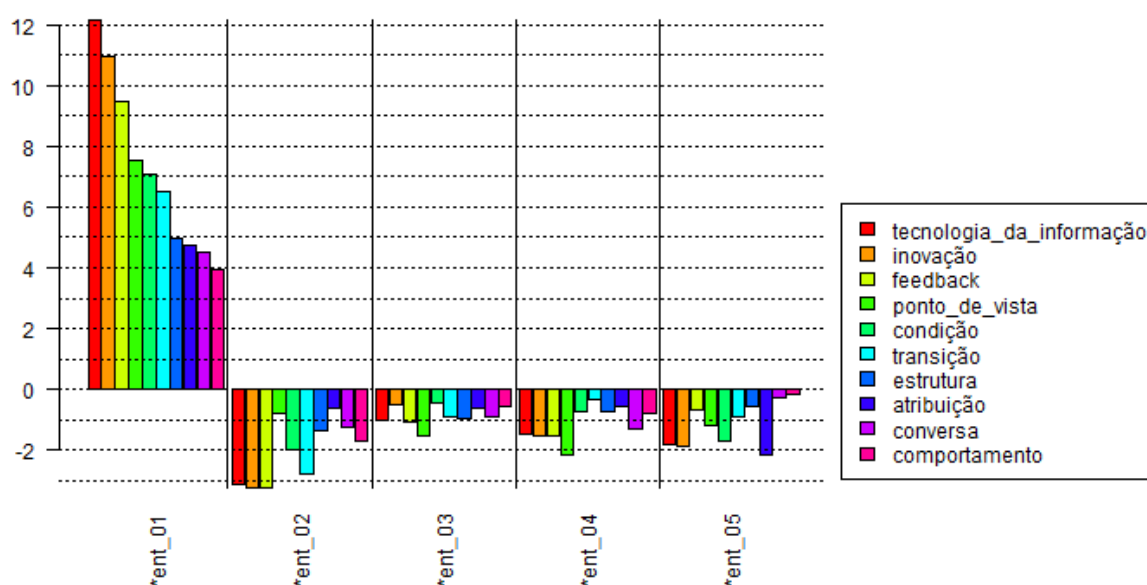
entrevistados (Gerente2, Gerente3, Gerente4 e Gerente5, respectivamente identificados pelo programa como “*ent_02”, “*ent_03”, “*ent_04”, e “*ent_05”).

Tabela 9 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente1

Nº	Forma lexical	Gerente1	Gerente2	Gerente3	Gerente4	Gerente5
1	TI	12,1508	-3,1002	-1,0337	-1,4443	-1,8042
2	inovação	10,9441	-3,2556	-0,5220	-1,5167	-1,8946
3	feedback	9,4489	-3,2556	-1,0855	-1,5167	-0,6616
4	ponto de vista	7,5304	-0,7961	-1,5523	-2,1689	-1,2132
5	condição	7,0680	-1,9825	-0,4497	-0,7241	-1,7138
6	transição	6,5323	-2,7895	-0,9302	-0,3320	-0,9104
7	estrutura	4,9938	-1,3346	-0,9819	-0,7241	-0,5513
8	atribuição	4,7563	-0,6392	-0,6343	-0,5746	-2,1660
9	conversa	4,5148	-1,2215	-0,9302	-1,2996	-0,2543
10	comportamento	3,9319	-1,7032	-0,5680	-0,7936	-0,1805

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Gráfico 1 – Formas lexicais do discurso do Gerente1 com maiores IE



Fonte: Iramuteq, a partir de dados da pesquisa.

A constatação da particularidade do depoimento do Gerente1, em relação aos depoimentos dos outros gerentes, se sustenta a partir da observação da utilização de determinados lemas, tais como “tecnologia da informação”, “inovação” e “estrutura”, e seus respectivos IE, comparativamente aos IE dos mesmos lemas empregados nas falas dos outros entrevistados.

Em termos visuais, o Gráfico 2 permite observar como o discurso do Gerente1 se mostrou específico e particular, em relação aos depoimentos dos demais entrevistados, no que diz respeito ao uso daqueles lemas. Na imagem, observa-se a comparação da posição das barras referentes aos lemas “tecnologia da informação”, “inovação” e “estrutura”, que atingiram os níveis positivos de 12,15, 10,94 e 4,99, respectivamente, enquanto que, para os mesmos lemas nos discursos dos outros gestores, os índices mostraram-se negativos.

Os fragmentos de discurso que seguem são exemplos de falas em que o Gerente1 fez uso de lemas como “tecnologia da informação”, “inovação” e “estrutura” para relatar de que maneira diversos processos organizacionais relativos ao campo da tecnologia da informação se relacionam com a área sob sua tutela na Organização SIGMA.

No primeiro extrato, cujo IE acumulado atingiu escore de 41,54, composto pelos lemas “inovação” (10,94, utilizado duas vezes), “tecnologia da informação” (12,15), “estrutura” (4,99) e “acontecer” (2,51), o gerente afirmou que tópicos relacionados a inovações digitais e inteligência artificial estão intrinsecamente relacionados à sua área de responsabilidade (TI).

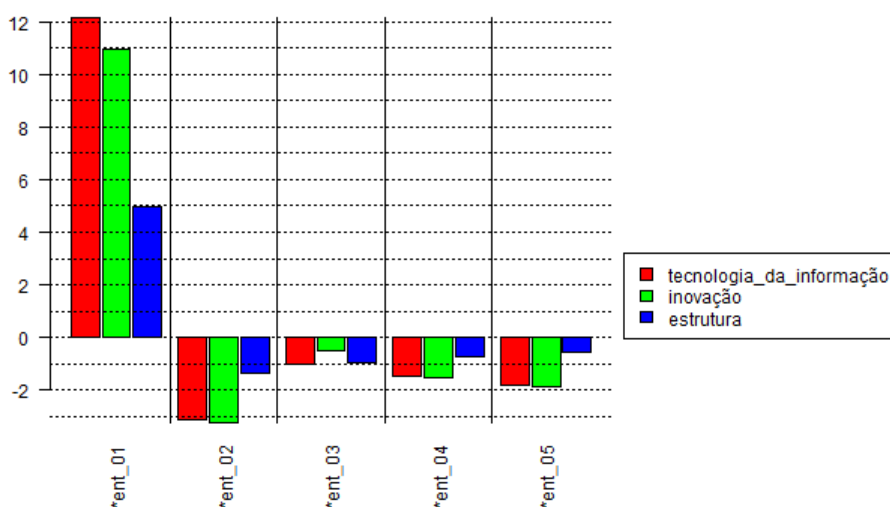
“(…) seja porque nós estamos falando de inteligência artificial, de conectividade, de mobilidade, de uso de robótica, ou de uma série de outras coisas. Quase tudo relacionado a **inovações** bate na área de **tecnologia da informação**, como necessidade de **estrutura** que vai fazer **acontecer** aquela **inovação**.” (Gerente1)

No segundo excerto, o Gerente1 relatou que diversos processos relacionados à área sob sua responsabilidade são geridos conjuntamente, como “engrenagens” alinhadas (“azeitadas”). Nesse trecho, o IE acumulado chegou a 40,24, constituído pela utilização dos lemas “inovação” (10,94), “tecnologia da informação” (12,15, mencionado duas vezes) e “estrutura” (4,99).

“Toda essa **estrutura**, tanto a melhoria contínua quanto a **inovação** incremental ou de eficiência operacional, e a de oportunidades de novos negócios, muitas dessas iniciativas estão ligadas à área de **tecnologia da informação**. A área de **tecnologia da informação** forma, basicamente, um conjunto de quatro engrenagens que trabalha tudo azeitado.” (Gerente1)

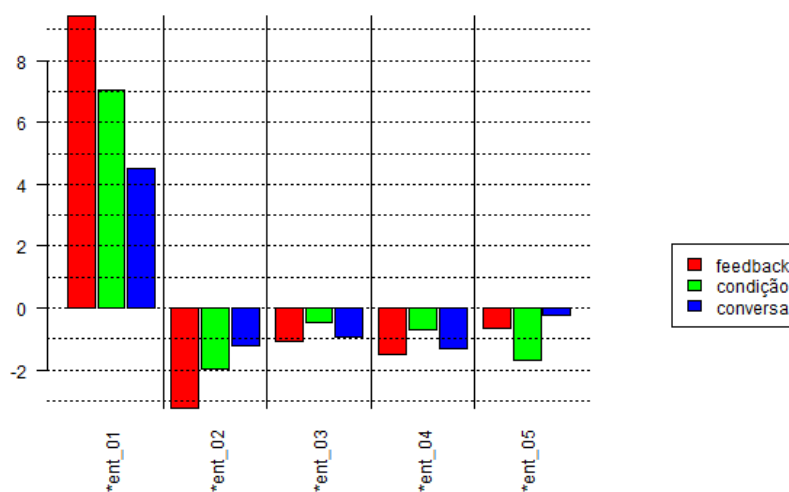
A especificidade do discurso do Gerente1 também pode ser observada tanto a partir da comparação com os discursos dos outros gerentes, no que diz respeito à utilização dos lemas “feedback”, “condição” e “conversa”, cujos IE atingiram, respectivamente, escores de 9,45, 7,07 e 4,51, quanto a partir do Gráfico 3. Na imagem, é possível observar o contraste das posições e dos tamanhos das barras referentes aos lemas “feedback”, “condição” e “conversa” nos respectivos níveis (9,45, 7,07 e 4,51), enquanto que, para os mesmos lemas nos discursos dos outros gerentes, os índices mostraram-se negativos.

Gráfico 2 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente1 com outros gerentes



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Gráfico 3 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente1 com outros gerentes



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Os trechos que seguem são exemplos de fragmentos de discurso em que o Gerente1 recorreu às formas lexicais “feedback”, “condição” e “conversa”, algumas até três vezes, para comentar suas percepções a respeito da prática de feedback.

No primeiro excerto, em que o IE acumulado totalizou 46,96, formado pelos lemas “feedback” (9,45, proferido três vezes), “condição” (7,07), “conversa” (4,51, emitido duas vezes), e “acontecer” (2,51), aquele gestor afirmou reconhecer que a prática de diálogos de feedback lhe foi positiva, ainda que se tratasse de expedientes episódicos (“às vezes acontecem”).

“Em alguns momentos pontuais, **conversas de feedback** às vezes **acontecem**, e eu vou dizer que essa **condição** ajuda muito. A Organização SIGMA quase não tem muita cultura de promover **conversas de feedback**, mas, pontualmente, eu recebo algumas informações que eu posso considerar **feedback**”. (Gerente1)

No segundo fragmento, o Gerente1 relatou quem tinham sido as pessoas que haviam participado das referidas “conversas de feedback” e reforçou que esse tipo de diálogo, ainda que descrito como “episódico” no cotidiano da Organização SIGMA, dado que foi referido como “pontual”, invariavelmente (“sempre”) o ajudou. Nesse fragmento, o IE acumulado atingiu escore de 41,89, resultado da utilização dos lemas “feedback” (9,45, emitido três vezes) e “conversa” (4,51, também manifestado três vezes).

“As **conversas de feedback** são muito mais estruturadas por meio do meu gestor direto e de mais uma ou duas pessoas, diretores da Organização SIGMA, que também fazem **conversas de feedback**. Receber **conversa de feedback** sempre me ajuda.” (Gerente1)

Análise de Especificidades do conteúdo da entrevista do Gerente2. Em relação às peculiaridades do conteúdo do discurso do Gerente2, o software revelou que, dos 197 lemas para os quais foram calculados IE relativos às falas daquele gestor, 92 (46,70%) apresentaram IE positivo, e 105 (53,30%) evidenciaram IE negativo. Os dados da Tabela 10 e as informações que constam do Gráfico 4 indicam que os dez lemas que identificaram mais particularmente a fala do Gerente2, dados os IE positivos, foram “planejamento estratégico”, “entregar”, “área”, “fusões e aquisições”, “especialista”, “formar”, “diretor”, “entrega”, “empresa” e “equipe”.

Do mesmo modo, em relação ao que se realizou na análise de especificidades do depoimento do Gerente1, anteriormente, é possível detectar a peculiaridade do conteúdo do discurso do Gerente2, a partir da observação dos dez lemas com maiores IE, por meio do Gráfico 4. No Gráfico 4, as barras correspondem ao tamanho do IE da forma lexical no discurso emitido pelo Gerente2¹⁰ (“*ent_02”), em comparação aos discursos dos outros gerentes entrevistados (“*ent_01”, “*ent_03”, “*ent_04”, e “*ent_05”).

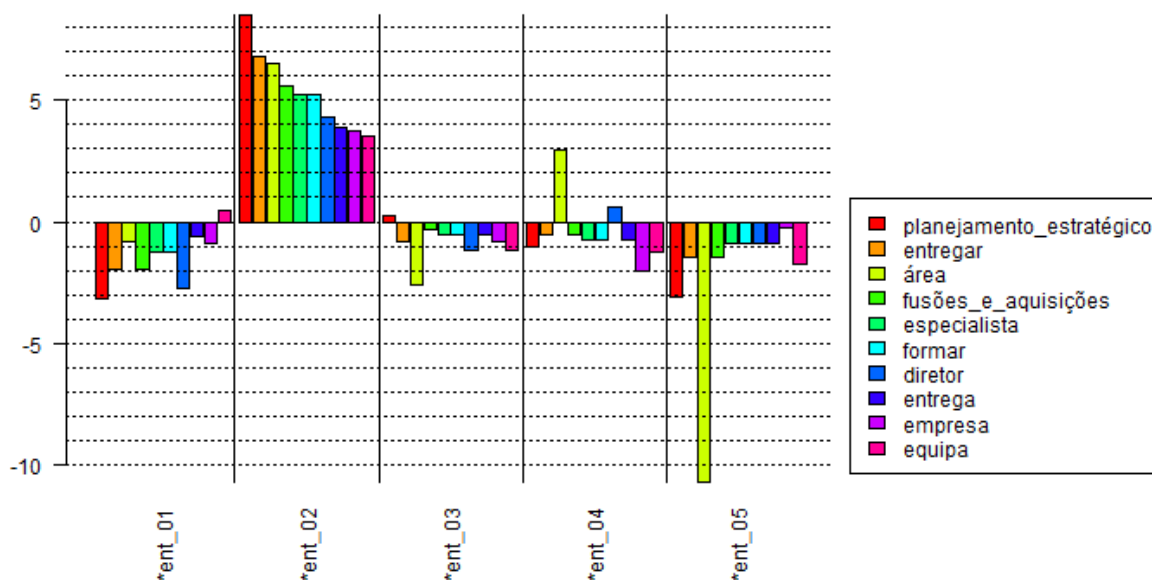
¹⁰ O lema “equipe” que consta da imagem em questão foi identificado pelo programa como “equipa” devido ao fato de o vocabulário de formas lexicais estar consolidado a partir de vocábulos da Língua Portuguesa Europeia praticada em Portugal, e não a partir da Língua Portuguesa Brasileira praticada no Brasil.

Tabela 10 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente2

Nº	Formas lexicais	Gerente1	Gerente2	Gerente3	Gerente4	Gerente5
1	Planejamento Estratégico	-3,1409	8,4964	0,2689	-1,0488	-3,0720
2	entregar	-1,9873	6,8121	-0,8266	-0,5640	-1,4427
3	área	-0,8406	6,4908	-2,5897	2,9372	-10,7114
4	Fusões e Aquisições	-1,9873	5,5510	-0,3459	-0,5640	-1,4427
5	especialista	-1,2412	5,2442	-0,5163	-0,7213	-0,9010
6	formar	-1,2412	5,2442	-0,5163	-0,7213	-0,9010
7	diretor	-2,7375	4,2684	-1,1796	0,6055	-0,8521
8	entrega	-0,6065	3,8546	-0,5163	-0,7213	-0,9010
9	empresa	-0,8572	3,7639	-0,7902	-2,0239	-0,2444
10	equipe	0,4750	3,5207	-1,2021	-1,2556	-1,7558

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Gráfico 4 – Formas lexicais do discurso do Gerente2 com maiores IE



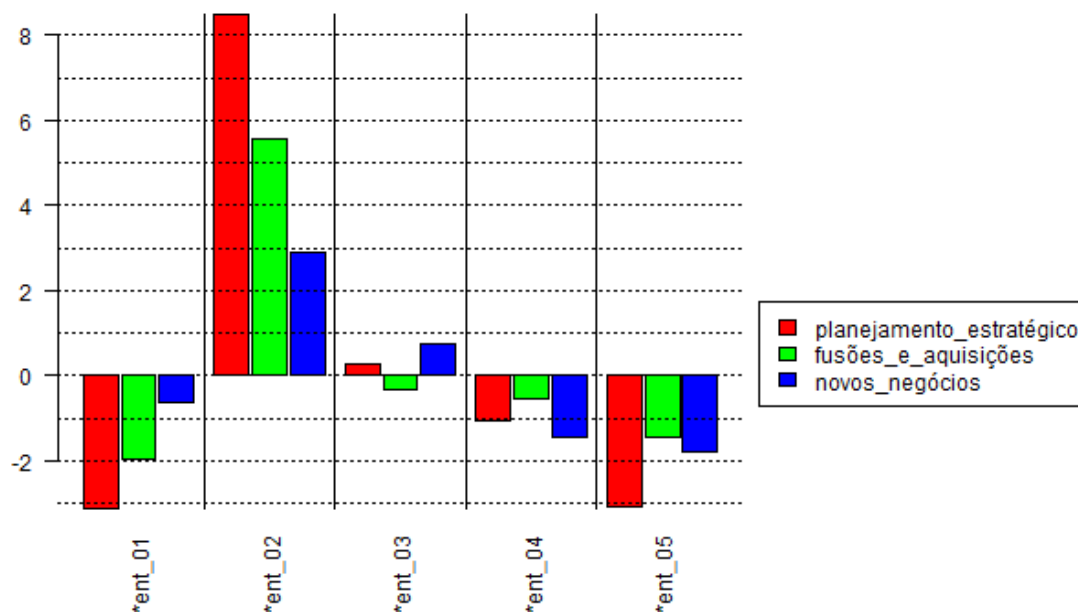
Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

A constatação da particularidade do depoimento do Gerente2, em comparação aos depoimentos dos outros gestores, se fundamenta a partir da observação do emprego de lemas como “planejamento estratégico”, “fusões e aquisições”, e “novos negócios” e seus respectivos IE, relativamente aos indicadores dos mesmos lemas nos discursos dos outros gestores.

No que se refere a aspectos visuais, o Gráfico 5 permite observar como o conteúdo do discurso do Gerente2 se mostrou peculiar e específico, em comparação aos depoimentos dos demais entrevistados, no que diz respeito ao uso daqueles lemas. Naquele gráfico, observa-se o

contraste da posição e da extensão das barras referentes aos lemas “planejamento estratégico”, “fusões e aquisições” e “novos negócios” que obtiveram, respectivamente, níveis positivos de IE de 8,50, 5,55 e 2,91, enquanto que, para os mesmos lemas, os IE mostraram-se, quase todos, negativos nos discursos dos outros gestores¹¹.

Gráfico 5 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente2 com outros gerentes



Fonte: Iramuteq, a partir de dados da pesquisa.

Os trechos de discurso que seguem são exemplos de falas em que o Gerente2 empregou os lemas “planejamento estratégico”, “área”, “fusões e aquisições” e “novos negócios” para descrever a maneira pela qual o gestor retornou às atividades do cotidiano de sua área, após ter participado das rodadas de reuniões da IDLPPE.

No primeiro segmento de texto, cujo IE acumulado foi de 42,92, constituído pelos lemas “planejamento estratégico” (8,50), “área” (6,49, utilizado quatro vezes), “fusões e aquisições” (5,55), e “novos negócios” (2,91), o gestor expôs como preencheu sua rotina de gestão após o período em que participou das reuniões da IDLPPE promovida pela Organização SIGMA.

¹¹ A imagem mostra que para o discurso do Gerente3, os índices de especificidade dos lemas “planejamento estratégico” e “novos negócios” não são negativos, porém, devido ao fato de seus níveis serem relativamente menores quando comparados aos IE no discurso do Gerente2 (0,27, contra 8,50, e 0,75, contra 2,91, respectivamente), tais formas lexicais são consideradas mais peculiares no conteúdo do discurso do Gerente2 do que o são no conteúdo do discurso do Gerente3.

“Então, terminadas as atividades da IDLPPE, eu voltei para o meu dia-a-dia, tocando a **área** de riscos, tocando a **área** de **novos negócios**, tocando a **área** de **fusões e aquisições**, tocando a **área** de **planejamento estratégico** (...).” (Gerente2)

No segundo fragmento de discurso, o Gerente2 comentou aspectos que considerou relevantes no processo de escolha de área de atuação que pretendeu seguir em sua trajetória profissional como executivo, bem como a esperada exposição na arena política da organização que tal escolha de carreira implicou. Nesse excerto, o IE acumulado somou 40,95, resultante novamente da utilização dos lemas “planejamento estratégico” (8,50) e “área” (6,49, mencionado cinco vezes).

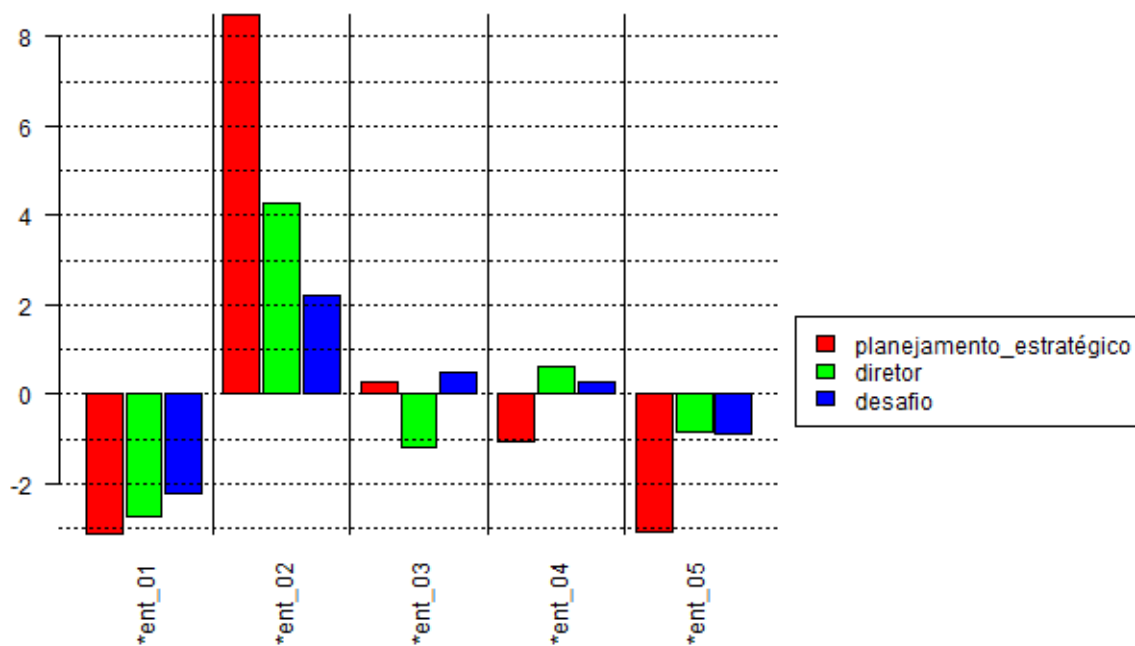
“(...) porque eram **áreas** que eu escolhi para trabalhar e nas quais eu sempre trabalhei. Sempre tive tal tipo de exposição. Uma das coisas pelas quais eu escolhi essa **área** para trabalhar foi justamente que eu entendo **áreas** como a **área** de **planejamento estratégico**, **área** de análise de investimentos (...).” (Gerente2).

A especificidade do conteúdo do discurso do Gerente2 também pode ser verificada por meio de comparação visual com os conteúdos dos discursos dos outros gerentes, no que diz respeito ao emprego de lemas como “planejamento estratégico”, “diretor” e “desafio”, cujos IE somaram, respectivamente, 8,50, 4,27 e 2,23, conforme mostra o Gráfico 6. Na imagem, é possível observar o contraste das posições e dos tamanhos das barras referentes àqueles lemas, em relação aos mesmos lemas nos discursos dos outros gerentes.

O extrato que segue é exemplo de fragmento de discurso em que o Gerente2 recorreu aos lemas “diretor” e “desafio” para discorrer sobre como se impuseram desafios aos gestores da Organização SIGMA em posição de diretoria que participaram das rodadas das reuniões da IDLPPE. No excerto, em que o IE acumulado totalizou 21,53, formado pelos lemas “diretor” (4,27, proferido quatro vezes) e “desafio” (2,23, emitido duas vezes), aquele gestor explicou que os desafios aos diretores, nas reuniões da IDLPPE, haviam sido propositalmente elaborados para que cada gestor tivesse que atuar em iniciativas estratégicas (teses) que não guardassem, ou guardassem pouca relação, com temas familiares e habituais de seu dia-a-dia.

“Assim como houve esse **desafio**, houve vários outros, **desafios** de diretrizes, com vários outros **diretores**, que não necessariamente eram **diretores** relacionados aos temas das teses. Nós fizemos essas trocas propositalmente, para não deixar como capitães de tese **diretores** que fossem relacionados ao tema em questão. Teria sido muito fácil colocar o **Diretor** Comercial e de Logística para lidar com estratégias comerciais.” (Gerente1)

Gráfico 6 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente2 com outros gerentes



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Análise de Especificidades do conteúdo da entrevista do Gerente3. No que concerne à análise das particularidades do conteúdo do discurso do Gerente3, o programa evidenciou que, dos 197 lemas para os quais se calcularam indicadores de especificidade, 71 (36,04%) mostraram IE positivo e 126 (63,96%) apresentaram IE negativo. A Tabela 11 mostra que as dez formas lexicais que identificaram o discurso daquele gestor de modo mais específico foram “Unidade Delta”, “atividade”, “contribuir”, “avaliação”, “IDLPE”, “trabalho”, “tese”, “ambiente”, “futuro” e “percepção”.

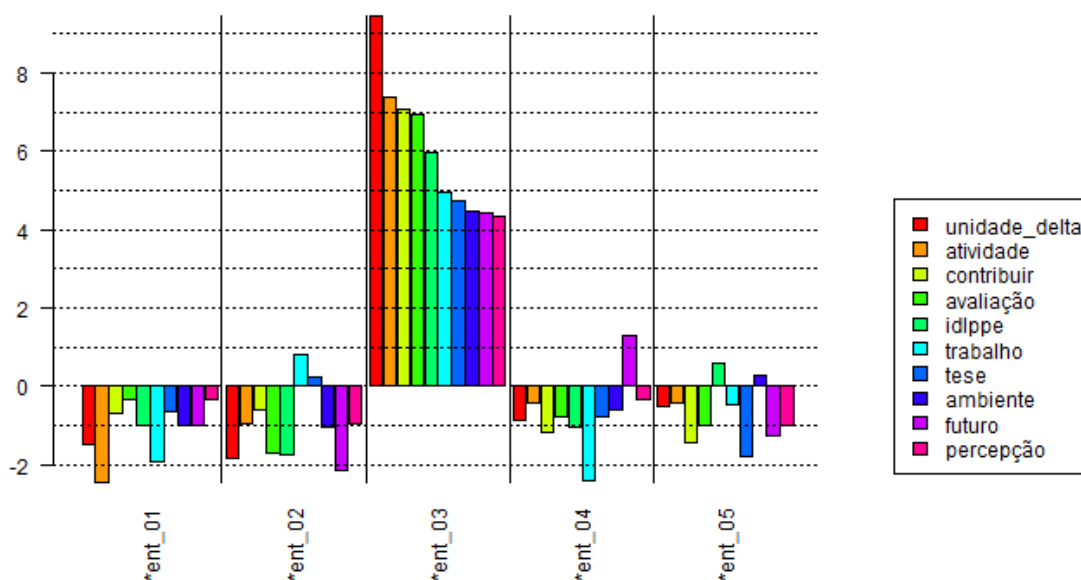
É possível verificar a singularidade do conteúdo do discurso do Gerente3 também por meio de recursos visuais, como ilustra o Gráfico 7. Na imagem, cada barra vertical corresponde ao tamanho do IE da forma lexical utilizada na entrevista com o Gerente3 (identificado como “*ent_03”), em comparação aos discursos dos outros gerentes entrevistados (identificados como “*ent_01”, “*ent_02”, “*ent_04”, e “*ent_05”).

Tabela 11 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente3

Nº	Formas lexicais	Gerente1	Gerente2	Gerente3	Gerente4	Gerente5
1	Unidade Delta	-1,4898	-1,8583	9,4657	-0,8658	-0,5050
2	atividade	-2,4691	-0,9470	7,3736	-0,4430	-0,4237
3	contribuir	-0,6972	-0,6081	7,0889	-1,1549	-1,4427
4	avaliação	-0,3371	-1,7032	6,9338	-0,7936	-0,9913
5	IDLPE	-0,9855	-1,7289	5,9659	-1,0344	0,6073
6	trabalho	-1,9162	0,8085	4,9542	-2,3927	-0,4691
7	tese	-0,6389	0,2348	4,7306	-0,7791	-1,8042
8	ambiente	-1,0054	-1,0428	4,4928	-0,6186	0,2882
9	futuro	-0,9870	-2,1685	4,4178	1,3014	-1,2620
10	percepção	-0,3371	-0,9459	4,3290	-0,3179	-0,9913

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Gráfico 7 – Formas lexicais do discurso do Gerente3 com maiores IE



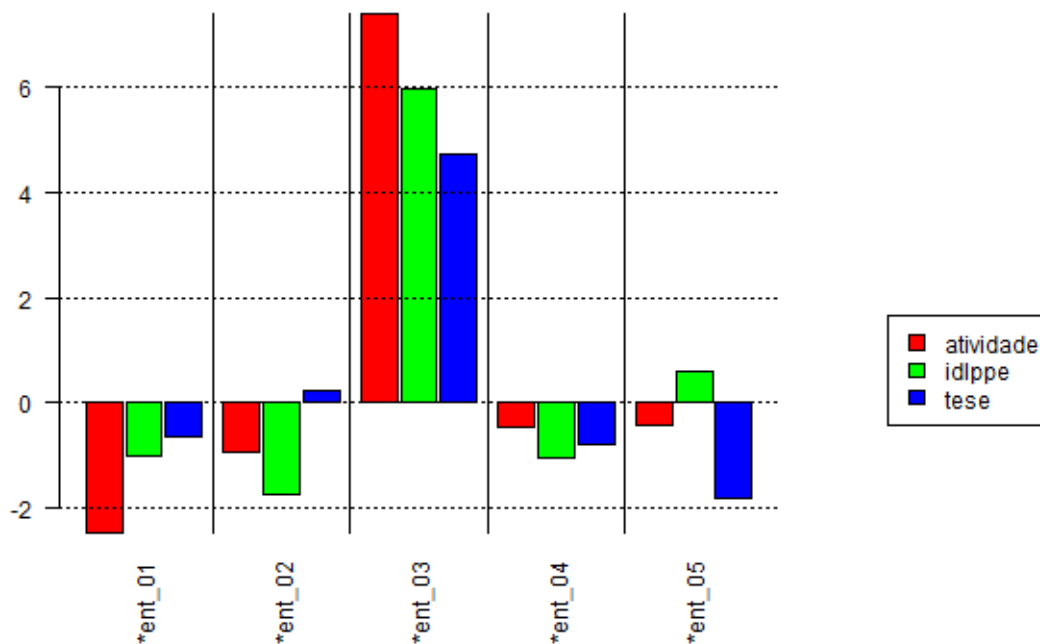
Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

A constatação da particularidade do depoimento do Gerente3, em relação aos depoimentos dos outros gestores, se sustentou a partir da observação do emprego de determinados lemas, tais como “atividade”, “IDLPE”, e “tese”, e seus respectivos IE, comparativamente aos IE das mesmas formas lexicais nos discursos dos outros entrevistados.

Em termos visuais, o Gráfico 8 permite observar como o depoimento do Gerente3 se mostrou específico e particular, em relação aos depoimentos dos demais entrevistados, no que diz respeito ao uso daqueles lemas. No gráfico, é possível verificar o contraste da posição e do

tamanho das barras referentes aos lemas “atividade”, “IDLPE” e “tese” (que apresentaram IE positivos de 7,37, 5,97, e 4,73, respectivamente), em relação aos mesmos lemas nos discursos dos outros gestores¹².

Gráfico 8 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente3 com outros gerentes



Fonte: Iramuteq, a partir de dados da pesquisa.

Os excertos de discurso que seguem são exemplos de fragmentos de depoimento em que o Gerente3 se utilizou de lemas como “atividade”, “participar”, “IDLPE” e “trabalho”, entre outros, para relatar detalhes de sua participação, ao lado de outros gestores da Organização SIGMA, nas rodadas de reuniões da IDLPPE.

No primeiro extrato, cujo IE acumulado somou 41,63, constituído pelos lemas “atividade” (7,37), “IDLPE” (5,97), “tese” (4,73, utilizado duas vezes no segmento de texto), “futuro” (4,42), “diverso” (3,70), “participar” (3,14), “participação” (2,85), “informação” (2,57), e “discutir” (2,16), o Gerente3 detalhou como havia sido o funcionamento das rodadas de reuniões da IDLPPE e, a partir disso, como se deu sua participação nos debates internos acerca das proposições estratégicas (teses) e respectivas hipóteses de trabalho que dali emergiram.

¹² Os lemas “tese”, no discurso do Gerente2, e “IDLPE”, no discurso do Gerente5, também apresentam IE positivos (0,23 e 0,61, respectivamente), mas trata-se de índices relativamente pequenos, se comparados aos IE que as mesmas formas lexicais evidenciam no discurso do Gerente3 (4,73 e 5,97, respectivamente).

“Em relação às **atividades** realizadas ao longo de minha **participação** na **IDLPPE**, eu **participei** de **diversos** debates específicos em que se discutiam as **teses** apresentadas. As **teses** eram previamente definidas e traziam hipóteses acerca do **futuro**, elaboradas a partir de **informações** do mercado, cenários econômicos e conjunturais.” (Gerente3)

No segundo extrato, o Gerente3 relatou que a agenda de atribuições e responsabilidades que lhe competia era intensa, na medida em que, além de requerer sua participação nas rodadas de reuniões da IDLPPE, sua rotina de atividades também contemplava participação em projeto de transição de gestão de determinada planta da organização. Nesse excerto, o IE acumulado somou 31,61, composto pelo emprego dos lemas “Unidade Delta” (9,47), “IDLPPE” (5,97), “trabalho” (4,95, mencionado duas vezes) e “participar” (3,14, também utilizado duas vezes).

“Naquela época, além de **participar** da **IDLPPE**, eu também estava realizando os **trabalhos** do projeto de transição de gestão da **Unidade Delta** e, por isso, me deslocava para o Escritório Corporativo de avião ou automóvel, para **participar** das reuniões de **trabalho** do projeto de planejamento estratégico.” (Gerente3)

A particularidade do conteúdo do discurso do Gerente3 também pode ser observada a partir: a) da comparação com os conteúdos dos discursos dos outros gerentes, no que diz respeito à utilização de lemas como, por exemplo, “avaliação”, “impacto” e “experiência”, cujos IE totalizaram, respectivamente, 7,37, 3,86, e 2,58; e b) do Gráfico 9, no qual é possível constatar o contraste das posições e dos tamanhos das barras referentes aos IE positivos daqueles lemas no discurso do Gerente3 com as posições e os tamanhos das barras referentes aos IE negativos dos mesmos lemas, nos discursos dos outros gestores entrevistados¹³.

O fragmento de discurso que segue é um exemplo de excerto de fala em que o Gerente recorreu àqueles lemas, dentre outros, para comentar suas percepções acerca do impacto que a participação nas rodadas de reuniões da IDLPPE teve sobre sua vida pessoal e profissional. No excerto, em que o IE acumulado somou 40,44, composto pelas formas lexicais “atividade” (7,37), “avaliação” (6,93), “IDLPPE” (5,97), “ambiente” (4,49), “impacto” (3,86), “diversos” (3,70), “participar” (3,14), “experiência” (2,58), e “pessoal” (2,40), aquele gestor afirmou considerar positiva a avaliação do impacto da experiência da IDLPPE sobre sua vida pessoal¹⁴, na medida em que reconheceu ter tido ganhos de conhecimento e de visibilidade acerca da

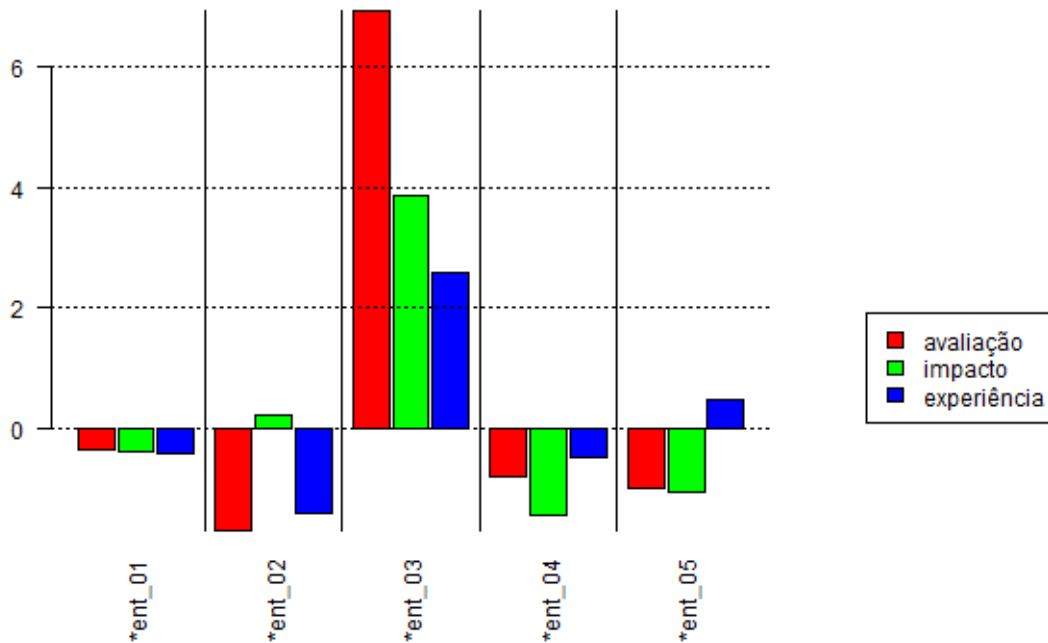
¹³ Novamente, é possível observar que os lemas “impacto”, no discurso do Gerente2, e “experiência”, no discurso do Gerente5, ainda que tenham apresentado IE positivos (0,23 e 0,48, respectivamente), referem-se a indicadores relativamente pequenos, se comparados aos IE que as mesmas formas lexicais evidenciaram no discurso do Gerente3 (3,86 e 2,58, respectivamente).

¹⁴ Aspectos como ganhos de conhecimento e de visibilidade sobre “atividade organizacional”, “negócio” e “características de ambientes da Organização SIGMA” levam a crer que o gestor entrevistado talvez estivesse se referindo à sua “vida profissional”, e não à sua “vida pessoal”, embora tenha textualmente se referido à vida pessoal. A análise das particularidades do conteúdo do discurso desse gestor, no entanto, se baseia no que o entrevistado efetivamente afirmou, e não no que ele “pareceu querer dizer”.

atividade organizacional e do negócio, bem como sobre os aspectos que caracterizam os diferentes ambientes da Organização SIGMA.

“A **avaliação** que faço do **impacto** de ter **participado** da **IDLPPE** sobre minha vida pessoal é a de que ter vivido tal **experiência** me trouxe maior conhecimento e visibilidade sobre a **atividade** organizacional e o negócio e sobre as características dos **diversos ambientes** da Organização SIGMA.” (Gerente3)

Gráfico 9 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente3 com outros gerentes



Fonte: Iramuteq, a partir de dados da pesquisa.

Análise de Especificidades do conteúdo da entrevista do Gerente4. A análise das peculiaridades do conteúdo do discurso do Gerente4 evidenciadas pelo Iramuteq apontou que, dos 197 lemas para os quais o software calculou índices de especificidades, 83 (42,13%) apresentaram IE positivo e 114 (57,87%) evidenciaram IE negativo. A Tabela 12 mostra lista com os dez lemas que, de modo mais particular, caracterizaram o relato daquele gestor. Como é possível observar, os lemas com os maiores IE nas falas do Gerente4 foram “achar”, “entender”, “jurídico”, “risco”, “mundo”, “dever”, “olhar”, “área”, “assumir” e “gerência”.

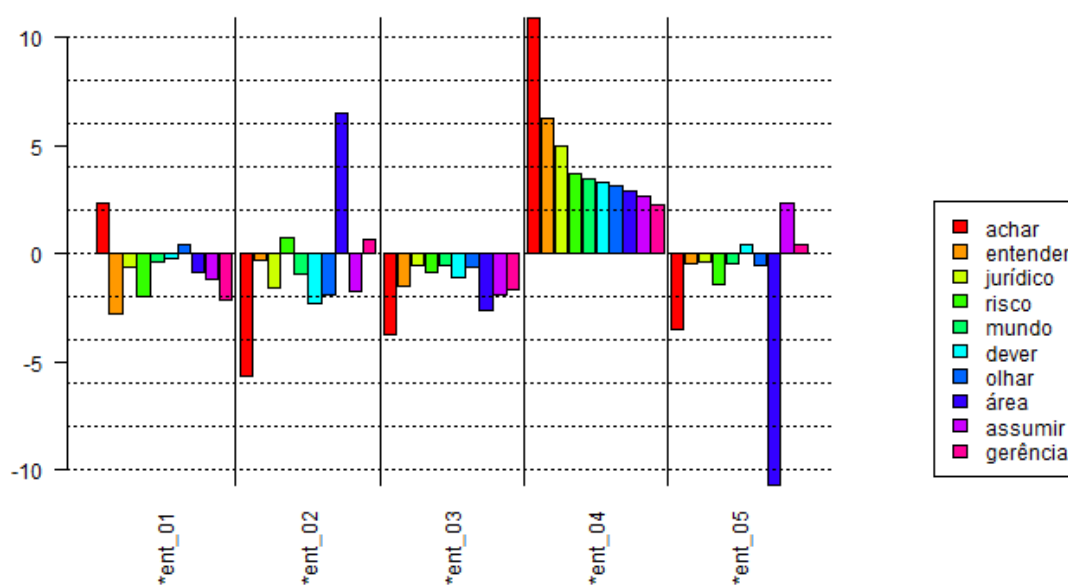
Tabela 12 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente4

Nº	Formas lexicais	Gerente1	Gerente2	Gerente3	Gerente4	Gerente5
1	achar	2,3570	-5,6867	-3,6905	10,9117	-3,4944
2	entender	-2,7921	-0,2915	-1,5041	6,2543	-0,4259
3	jurídico	-0,6065	-1,5482	-0,5163	5,0112	-0,3814
4	risco	-1,9873	0,7595	-0,8266	3,7430	-1,4427
5	mundo	-0,3371	-0,9459	-0,5680	3,4477	-0,4423
6	dever	-0,2414	-2,2541	-1,0855	3,3326	0,4493
7	olhar	0,4609	-1,8583	-0,6197	3,1287	-0,5050
8	área	-0,8406	6,4908	-2,5897	2,9372	-10,7114
9	assumir	-1,1341	-1,7663	-1,9160	2,6453	2,3083
10	gerência	-2,1582	0,6458	-1,6562	2,2308	0,4076

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Além de permitir analisar o nível de particularidade do conteúdo do discurso do Gerente4 por meio da observação da lista com o conjunto dos lemas que apresentaram os dez maiores IE, também se mostrou possível examinar a especificidade do discurso daquele gestor por meio de comparação visual, como ilustra o Gráfico 10. Na imagem, cada barra vertical corresponde à magnitude do IE da forma lexical no discurso produzido pelo Gerente4, identificado pelo Iramuteq como “*ent_04”, em comparação aos discursos dos outros gerentes entrevistados (identificados como “*ent_01”, “*ent_02”, “*ent_03”, e “*ent_05”).

Gráfico 10 – Formas lexicais do discurso do Gerente4 com maiores IE

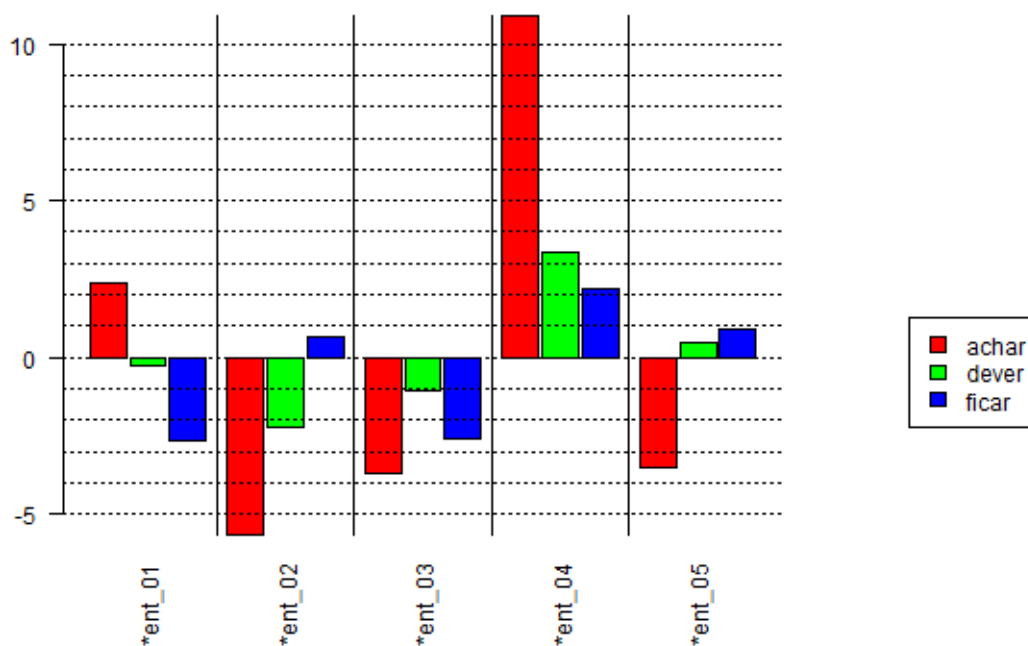


Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

A constatação da particularidade do depoimento do Gerente4, em comparação aos depoimentos dos outros gestores, se sustentou a partir da observação da utilização de determinados lemas, tais como “achar”, “dever” e “ficar”, e seus respectivos IE, relativamente aos indicadores dos mesmos lemas nos discursos dos outros entrevistados.

Em termos visuais, o Gráfico 11 permite observar como o discurso do Gerente4 se mostrou específico e particular, em relação aos depoimentos dos demais entrevistados, no que diz respeito ao uso daqueles lemas. Na imagem, é possível observar a comparação da posição e do tamanho das barras referentes às formas lexicais “achar”, “dever” e “ficar”, cujos IE, respectivamente, somaram 10,91, 3,33, e 2,22, enquanto que, para os mesmos lemas, os índices mostraram-se quase todos negativos nos discursos dos outros gestores.¹⁵

Gráfico 11 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente4 com outros gerentes



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

¹⁵ Nos casos em que os IE daqueles lemas nos discursos dos outros gerentes (que não o Gerente4) não são negativos, o que se observa é que se trata de formas lexicais com indicadores significativamente baixos, como é o que ocorre com “achar” (2,36 para Gerente1, contra 10,91), “dever” (0,45, para Gerente5, contra 3,33), e “ficar” (0,67, para Gerente2, e 0,89, para Gerente5, contra 2,22).

Os excertos de discurso que seguem são exemplos de falas em que o Gerente4 fez uso de formas lexicais como “achar”, “dever”, “entender” “ficar”, “olhar” e “mundo”, “olhar”, para relatar suas considerações sobre ter participado das rodadas de reuniões da IDLPPE.

No primeiro segmento de texto, cujo IE acumulado atingiu escore de 44,95, constituído pelos lemas “achar” (10,91, utilizado três vezes), “dever” (3,33, também empregado três vezes) e “ficar” (2,22), o gestor relatou como costumava se manifestar no ambiente das reuniões da IDLPPE, no que diz respeito a emitir opiniões, fazer críticas e tecer comentários diversos acerca dos temas que se discutiam, de acordo com o seu “modo de ser”.

“Fiz a minha parte, fui lá, pontuei o que eu **achei** que **deveria** pontuar. Eu sou assim. Se eu **achar** que eu **devo** comentar, eu vou comentar. Se eu não **achar** que não **devo** comentar, eu não vou comentar e tampouco vou me arrepender por ter **ficado** quieto.”
(Gerente4)

No segundo fragmento, o Gerente4 mostrou satisfação em ver que a participação nas reuniões da IDLPPE lhe resultou aprendizados tanto relativos à visão de futuro, que se fizeram perceber no modo como o gestor disse “olhar para o mundo”, quanto às suas expectativas para a carreira. Nesse excerto, o IE acumulado totalizou 34,66, resultante do emprego das formas lexicais “achar” (10,91, mencionada duas vezes), “mundo” (3,45), e “olhar” (3,13, utilizada três vezes).

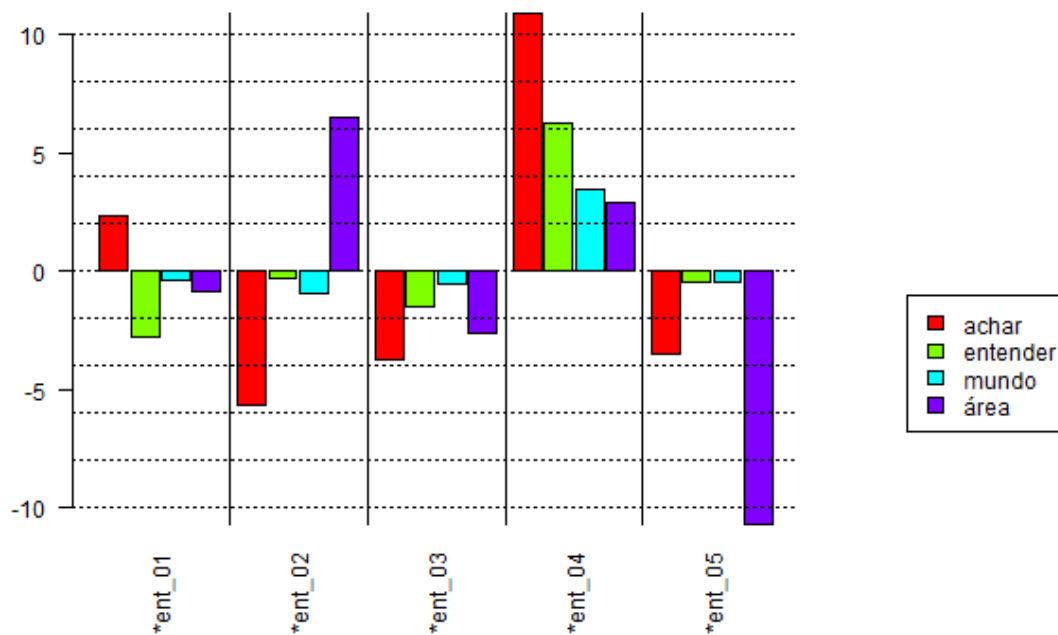
“Eu **acho** que foi legal esse aprendizado e essa forma de **olhar** para as coisas, de **olhar** para o **mundo**, de **olhar** para o futuro. Eu estou na fase de aprendizado e de fortalecimento e **acho** que eu estou lutando para ter uma diretoria no futuro.”
(Gerente4)

A particularidade do conteúdo do discurso do Gerente4 também pode ser constatada por meio a) da comparação visual com os conteúdos dos outros discursos, no emprego dos lemas “achar”, “entender”, “mundo”, e “área”, cujos IE somaram, respectivamente, 10,91, 6,25, 3,45, e 2,94, e; b) do Gráfico 12, o qual permite constatar o contraste das posições e dos tamanhos das barras referentes àqueles lemas, em relação aos mesmos lemas nos discursos dos outros gerentes.

O extrato que segue totalizou IE acumulado de 29,81, composto pelos lemas “achar” (10,91), “entender” (6,25, utilizado duas vezes), “mundo” (3,45) e “área” (2,94), e é exemplo de fragmento de discurso em que o Gerente4 emitiu suas ponderações acerca do que considerou como um dos resultados das discussões do projeto de planejamento estratégico, a saber, a compreensão de cenários como contexto para a Organização SIGMA no futuro.

“Eu **acho** que também isso é um dos resultados do projeto de planejamento estratégico, porque, se se quer enxergar determinada **área** no futuro, é necessário **entender** como vai estar a organização no futuro, é necessário **entender** como vai estar o **mundo** no futuro.” (Gerente4)

Gráfico 12 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente4 com outros gerentes



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Análise de Especificidades do conteúdo da entrevista do Gerente5. Finalmente, no que diz respeito à análise das particularidades do conteúdo do discurso do Gerente5, o software evidenciou que, das 197 formas lexicais para as quais se calcularam indicadores de especificidade, 84 (42,64%) mostraram IE positivo e 113 (57,36%) apresentaram IE negativo. A Tabela 13 revela que os dez lemas que caracterizaram o discurso daquele gestor de modo mais específico, corroborado pelos respectivos IE positivos, foram “pessoa”, “unidade”, “claro”, “procurar”, “reportar”, “mesmo”, “oportunidade”, “vir”, “time” e “assumir”.

É possível verificar a singularidade do conteúdo do discurso do Gerente5 tanto a partir da observação dos dez lemas com maiores IE quanto por meio de recursos visuais, como ilustra o Gráfico 13. Na imagem, cada barra vertical corresponde ao tamanho do IE do lema utilizado na entrevista com o Gerente5 (“*ent_05”), em comparação aos discursos dos outros gerentes entrevistados (“*ent_01”, “*ent_02”, “*ent_03”, e “*ent_04”).

A constatação da particularidade do depoimento do Gerente5, em relação aos depoimentos dos outros gestores, se sustentou a partir da observação do emprego de lemas como “pessoa”, “procurar”, “reportar”, “assumir” e “time”, em comparação aos indicadores dos mesmos lemas nas falas dos outros gestores, o que pode ser observado no Gráfico 14. Na imagem, é possível

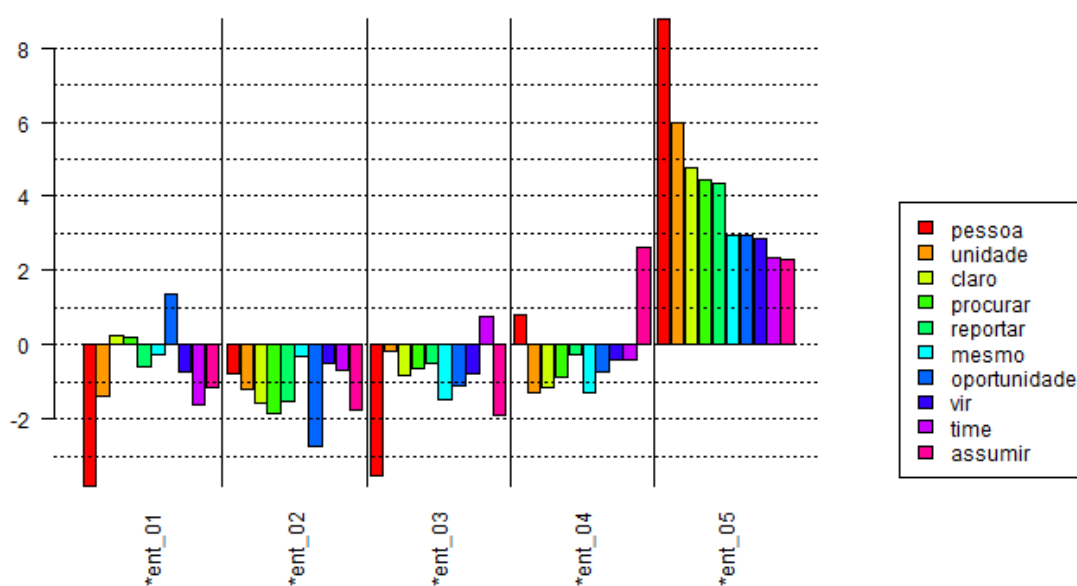
verificar o contraste da posição e do tamanho das barras referentes àqueles lemas, no discurso do Gerente5, em relação aos mesmos lemas nos discursos dos outros gestores entrevistados.

Tabela 13 – Indicadores de especificidade do discurso do Gerente5

Nº	Formas lexicais	Gerente1	Gerente2	Gerente3	Gerente4	Gerente5
1	pessoa	-3,8272	-0,7769	-3,5493	0,8103	8,7857
2	unidade	-1,3927	-1,2215	-0,1723	-1,2996	5,9665
3	claro	0,2297	-1,5827	-0,8266	-1,1549	4,7893
4	procurar	0,2187	-1,8583	-0,6197	-0,8658	4,4589
5	reportar	-0,6065	-1,5482	-0,5163	-0,2728	4,3361
6	mesmo	-0,2479	-0,3183	-1,5004	-1,2991	2,9581
7	oportunidade	1,3641	-2,7410	-1,1176	-0,7516	2,9304
8	vir	-0,7277	-0,5088	-0,8003	-0,3852	2,8633
9	time	-1,6141	-0,6925	0,7662	-0,4126	2,3268
10	assumir	-1,1341	-1,7663	-1,9160	2,6453	2,3083

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

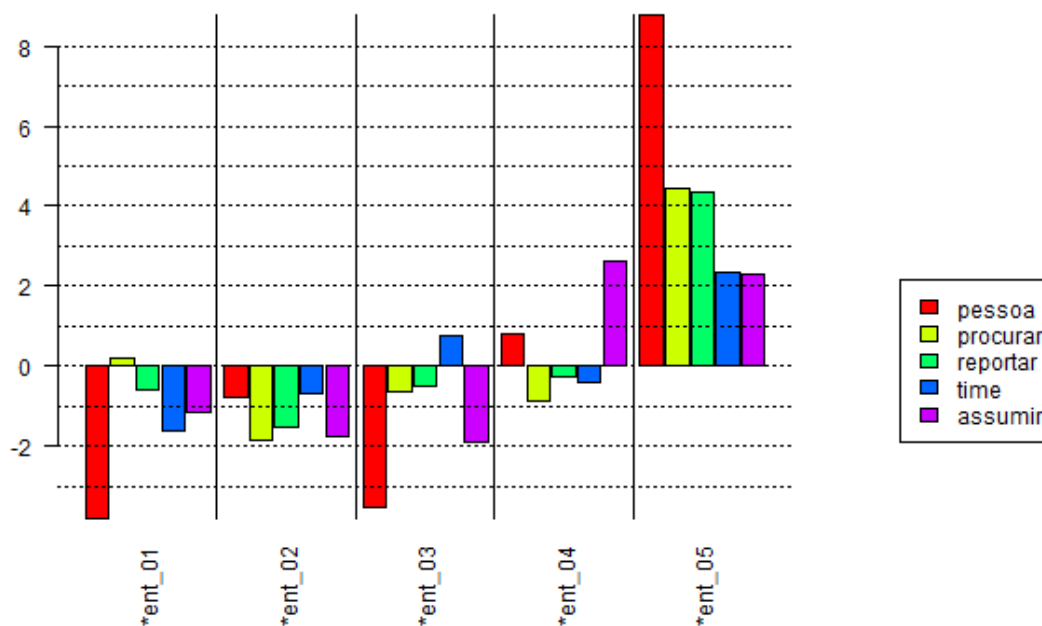
Gráfico 13 – Formas lexicais do discurso do Gerente5 com maiores IE



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Os excertos de discurso que seguem são exemplos de depoimentos em que o Gerente5 se utilizou dos lemas apresentados no Gráfico 14 para descrever algumas passagens de sua trajetória como gestor na Organização SIGMA, no que diz respeito ao seu relacionamento com “as pessoas” (pares, líderes e liderados).

Gráfico 14 – Comparação 1 de lemas específicos do discurso do Gerente5 com outros gerentes



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

No primeiro extrato, cujo IE acumulado atingiu escore de 39,60, constituído pelos lemas “pessoa” (8,79, utilizado quatro vezes no segmento de texto) e “procurar” (4,46), o Gerente5 buscou descrever o modo como intentou agir, inspirado por pessoas as quais disse admirar e considerar “referências” na organização, para se aperfeiçoar no exercício da liderança.

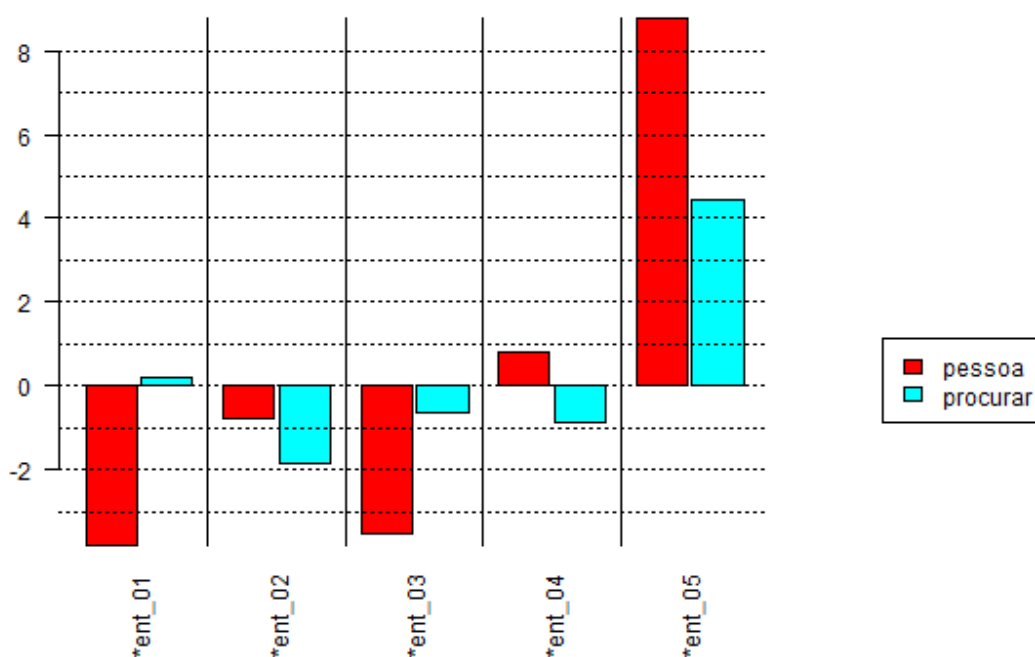
“(…) o Diretor Presidente, o Diretor Vice-Presidente, o DATC1 anterior, meu antecessor, alguns conselheiros e, especialmente o Conselheiro CCAD1, são **pessoas** por quem tenho grande admiração, **pessoas** em quem eu me espelho, **pessoas** que eu **procuro** observar para poder me aperfeiçoar. Essas **pessoas** são realmente referências, que representam muito o DNA da organização.” (Gerente5)

O Gráfico 15 revela a particularidade daquelas formas lexicais, em relação aos conteúdos dos discursos dos outros gestores entrevistados.

No segundo extrato, o Gerente5 ressaltou a importância da proximidade no reporte com seu ex-gestor direto, no período que havia antecedido a assunção de determinada posição de gerente, alguns anos antes. Nesse excerto, o IE acumulado totalizou 24,22, composto pelo emprego dos lemas “pessoa” (8,79, utilizado duas vezes), “reportar” (4,34) e “assumir” (2,31).

“O meu então gestor direto, a **pessoa** a quem eu passei a me **reportar** diretamente a partir de 2017, quando eu **assumi** a posição de Gerente Agrícola da Unidade Alfa, sempre foi uma **pessoa** emblemática, muito próxima, dando exemplo (…).” (Gerente5)

Gráfico 15 – Comparação 2 de lemas específicos do discurso do Gerente5 com outros gerentes



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

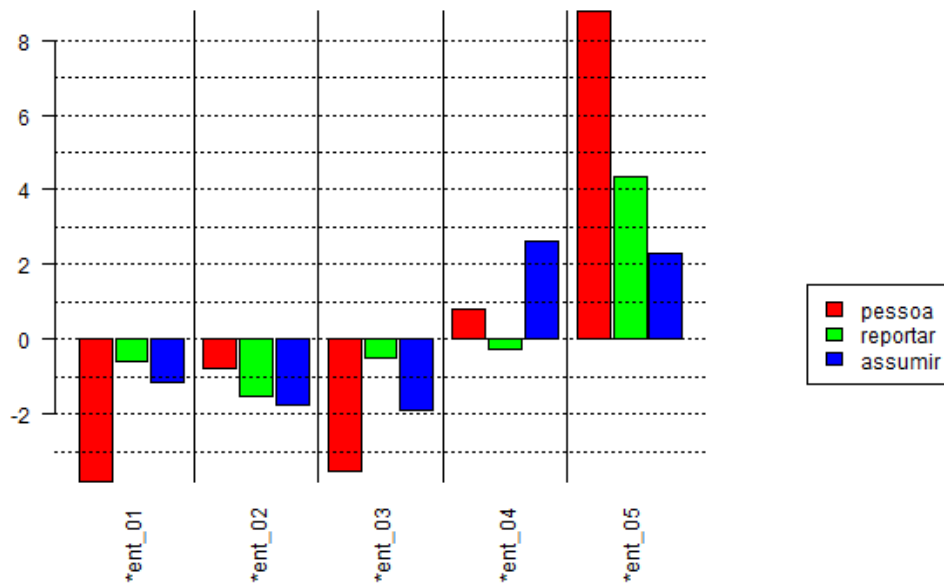
O Gráfico 16 evidencia a peculiaridade das formas lexicais de destaque no segmento de texto acima, em relação aos conteúdos dos discursos dos outros gestores entrevistados.

Finalmente, no terceiro fragmento de discurso, cujo IE acumulado somou 22,21, com os lemas “pessoa” (8,79, novamente utilizado duas vezes), “time” (2,33), e “assumir” (2,31), aquele gestor descreveu ter tido a experiência de liderar equipes com elevado número de pessoas.

“(…) em um período do ano e, em outro período, devido a aspectos sazonais, eu chegava a ter 1 mil **pessoas** para gerir. Quando eu **assumi** a posição de Gerente de Produção Agrícola da Unidade Alfa, eu recebi um **time** muito mais numeroso, de praticamente 2 mil **pessoas**.” (Gerente5)

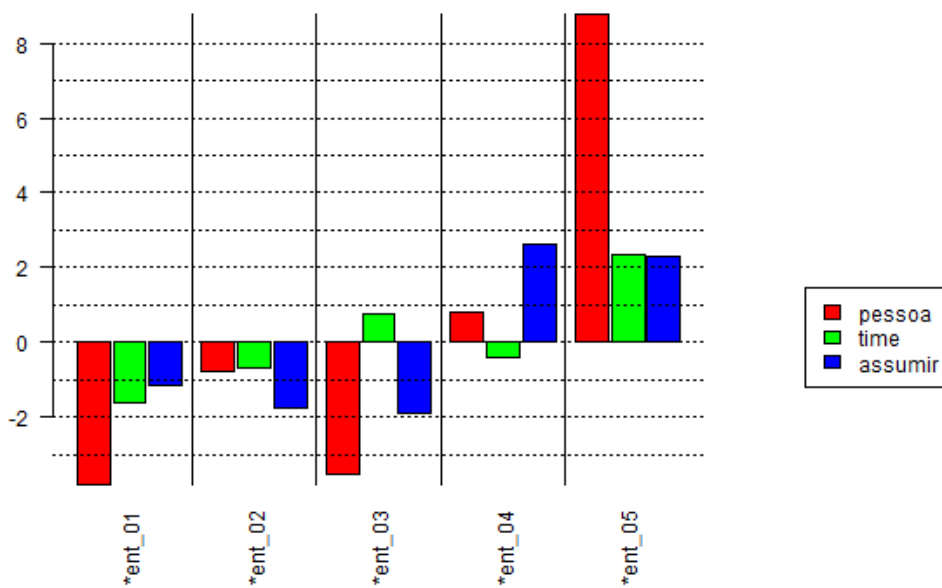
A especificidade dos lemas destacados no fragmento de discurso acima, em comparação aos conteúdos dos discursos dos outros gestores entrevistados, está ilustrada no Gráfico 17.

Gráfico 16 – Comparação 3 de lemas específicos do discurso do Gerente5 com outros gerentes



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Gráfico 17 – Comparação 4 de lemas específicos do discurso do Gerente5 com outros gerentes



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

4.3.3. Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD)

O terceiro tipo de Análise Estatística Textual que o Iramuteq viabilizou para a análise de conteúdo dos discursos dos gestores da Organização SIGMA foi a Análise de Classificação pelo Método Reinert (ou Classificação Hierárquica Descendente, CHD), cujo objetivo é produzir análises de agrupamentos (clusters) em que os segmentos de texto de um corpus lexical são particionados de maneira sucessiva, de acordo com a coocorrência das formas lexicais, com vistas à obtenção de classes homogêneas e estáveis a partir do vocabulário empregado nos textos (Nascimento & Menandro, 2006; Sousa, 2021; Sousa et al., 2020).

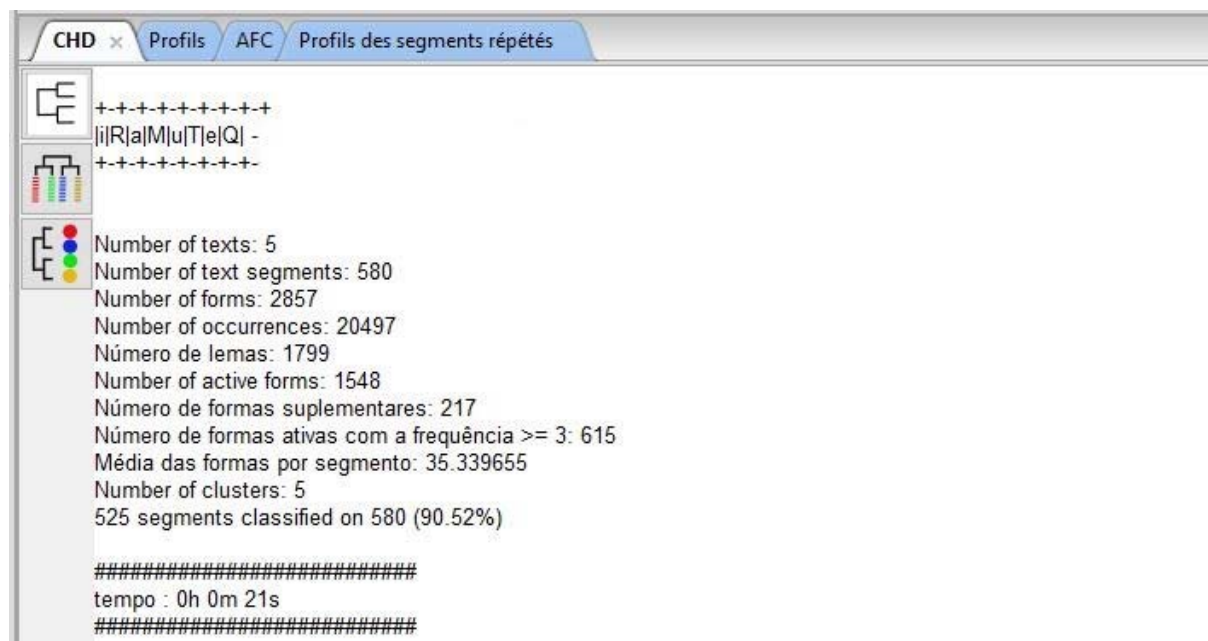
Na medida em que esse tipo de análise se fundamenta na proximidade lexical e na ideia segundo a qual palavras usadas em contexto similar estão associadas ao mesmo universo lexical e semântico, o Iramuteq permitiu realizar as seguintes etapas de análise: a) Etapa 1 – Descrição e análise dos primeiros resultados estatísticos da Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD); e b) Etapa 2 – Descrição e análise dos resultados caracterizadores dos perfis das classes de segmentos de texto utilizados na Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD). As etapas de descrição e análise de resultados acima listadas são apresentadas na sequência.

Etapa 1 – Descrição e análise dos primeiros resultados estatísticos da Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD). A Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD) se realizou a partir de corpus textual composto por cinco textos, cada um correspondente a uma entrevista com cinco gestores da Organização SIGMA que participaram das reuniões da IDLPPE. O corpus textual, conforme descrito anteriormente, constituiu-se de 20.497 ocorrências de formas lexicais e se distribuiu, de acordo com a classificação automática realizada pelo Iramuteq, em 580 segmentos de texto (ST), com média de 35,34 ocorrências de formas lexicais por segmento de texto. Dos 580 ST que compuseram o corpus textual, aproveitaram-se 525 ST para fins da Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD), o que equivale a índice de aproveitamento de 90,52%. Índices de aproveitamento inferiores a 75% são considerados inadequados para essa análise porque podem indicar inconsistências na homogeneidade do corpus textual (Camargo & Justo, 2021; Sousa et al., 2020). A Figura 3, gerada automaticamente pelo software, apresenta resumo das informações iniciais resultantes do processo de Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD).

Os 525 ST foram classificados pelo Iramuteq em cinco clusters, de acordo com semelhanças temáticas de conteúdo. O cluster que mais reuniu segmentos de texto foi a Classe 1 (C1), que agrupou 136 ST, o que equivale a 25,90% do total de 525 ST aproveitados, enquanto a Classe

4 (C4), por sua vez, foi a que apresentou o maior indicador acumulado de força de associação entre segmentos de texto e classe (χ^2 acumulado), qual seja, 19.756,92 (32,13% do total). A Tabela 14 apresenta a quantidade de ST que compuseram cada cluster, bem como os indicadores χ^2 por cluster e os respectivos percentuais.

Figura 3 – Reprodução parcial de tela de resumo das informações da CHD



Fonte: Iramuteq, a partir de dados da pesquisa.

Tabela 14 – Quantidade de segmentos de texto e índice χ^2 por classe

Classe (Cn)	Nº segmentos de texto (ST)	% ST	índice χ^2	% índice χ^2
Classe 1 (C1)	136	25,90%	11.542,18	18,77%
Classe 2 (C2)	107	20,38%	5.575,19	9,07%
Classe 3 (C3)	64	12,19%	9.499,88	15,45%
Classe 4 (C4)	116	22,10%	19.756,92	32,13%
Classe 5 (C5)	102	19,43%	15.111,72	24,58%
Total	525	100,00%	61.485,89	100,00%

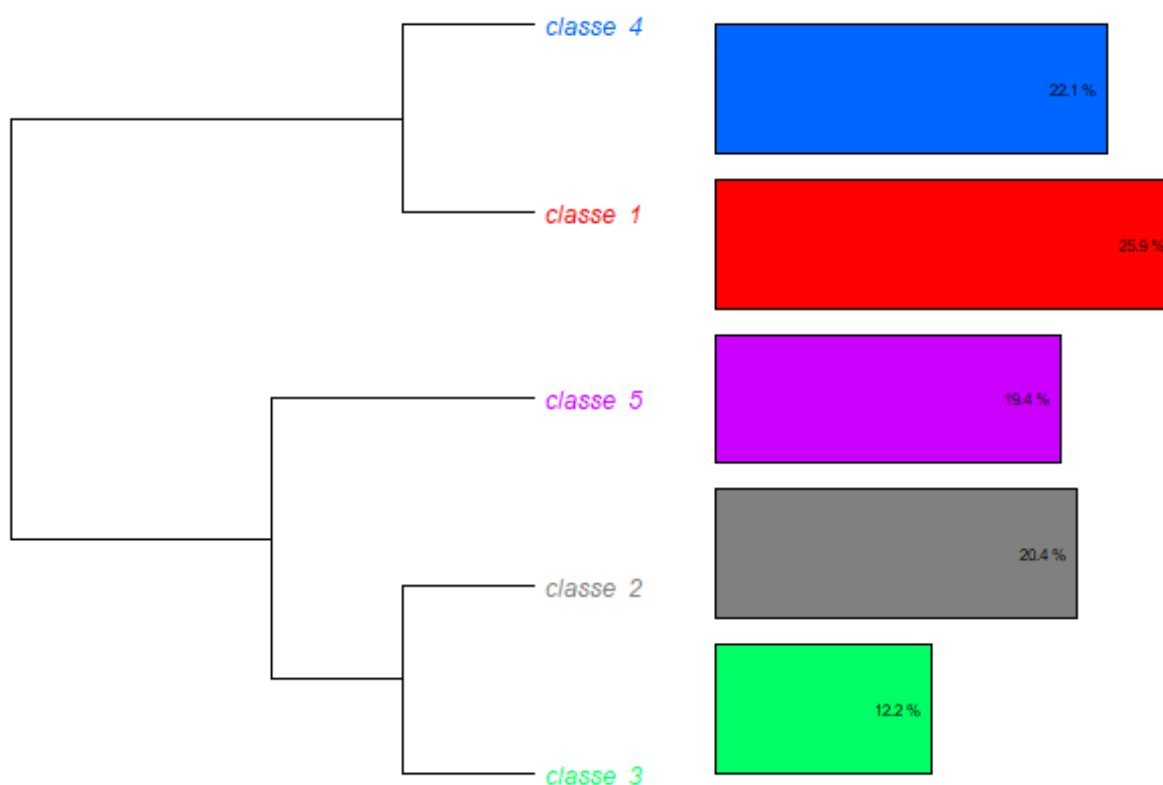
Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

A Figura 4 apresenta o resultado do processo de composição dos clusters, sob a forma de dendrograma, a partir das partições sucessivas dos segmentos de texto que o software executou, em função da coocorrência de formas lexicais. Como é possível verificar na Figura 4, o processo de fragmentação do corpus textual em agrupamentos de segmentos de texto se deu a partir de

quatro partições¹⁶ e resultou em cinco classes, cujos tamanhos das barras correspondentes são proporcionais ao número de segmentos de textos que cada uma delas reuniu. As cores que caracterizam cada cluster foram atribuídas automaticamente pelo software, e as cifras percentuais inscritas em cada barra se referem à participação relativa de cada classe, de acordo com o número de ST nela contidos, em relação ao total de ST aproveitados na análise.

O processo das quatro partições assim se descreveu: a) na primeira partição, o corpus textual se dividiu em dois subcorpora, sendo um o que reuniu as classes C4 e C1, e outro o que agregou as classes C5, C2 e C3; b) na segunda partição, o subcorpus composto pela agregação das classes C5, C2 e C3 se dividiu novamente, isolando, desta vez, as classes C2 e C3 da classe C5; c) na terceira partição, as classes C4 e C1 se separaram entre si; e d) na quarta partição, as classes C2 e C3, que já haviam sido separadas da classe C5, também se separaram. entre si.

Figura 4 – Dendrograma da composição das partições dos clusters da CHD

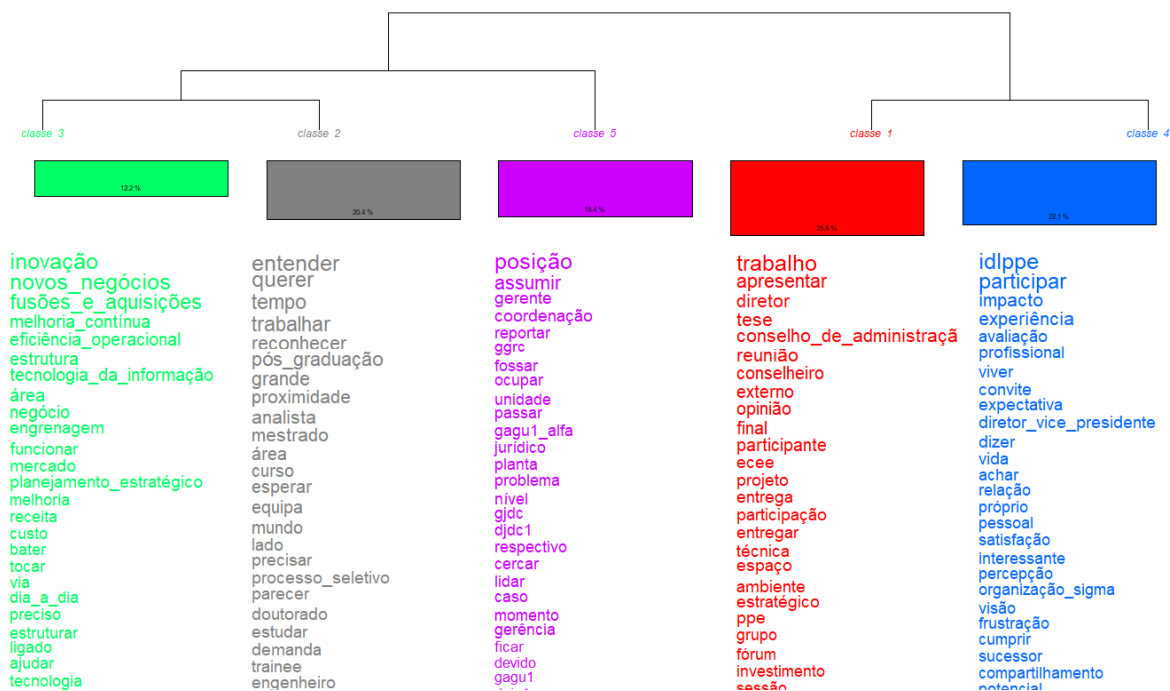


Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

¹⁶ O número de partições de um processo de composição de dendrograma é igual ao número total de clusters menos 1. A CHD se encerra nessa partição porque é o momento em que as cinco classes se mostraram estáveis, isto é, se definiram de unidades de segmentos de texto com vocabulário semelhante (Camargo & Justo, 2021).

Outro diagrama produzido pelo Iramuteq que possibilitou a análise exploratória da composição dos clusters é o dendrograma de leitura vertical, que permitiu a identificação do conteúdo lexical dos ST que constituíram as classes, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Dendrograma da composição das classes da CHD a partir de formas lexicais ativas



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Etapa 2 – Descrição e análise dos resultados caracterizadores dos perfis das classes de segmentos de texto utilizados na Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD). A análise de conteúdo dos perfis das classes de segmentos de texto se deu a partir do exame do conjunto de formas lexicais reunidas em tabelas e que constituíram cada cluster definido pelo Iramuteq. As tabelas lexicais que compreenderam o conjunto de formas lexicais de cada cluster se caracterizaram pelas informações e indicadores descritos no Quadro 17.

A Figura 6 ilustra a interface do Iramuteq com os cabeçalhos das colunas de perfil de cluster para a Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD), a partir de onde é possível observar as informações e os indicadores descritos no Quadro 17. As descrições e as análises dos conteúdos de cada cluster do corpus textual do estudo são apresentados na sequência.

Quadro 17 – Identificação de tipos de informação e de indicadores de perfis de classe

Nome da coluna	Descrição
Número	Identificador das linhas da tabela para fins de ordenação do perfil da classe
Eff.s.t.	Número de segmentos de texto que contêm a forma lexical (lema) na classe
Eff. total	Número de segmentos de texto no corpus que contêm, pelo menos uma vez, a forma lexical (lema)
Porcentagem	Indicador que representa o número de segmentos de texto que contêm a forma lexical (lema) na classe, em relação à sua ocorrência no corpus
χ^2	Indicador que expressa a força de associação entre os segmentos de texto que contêm a forma lexical (lema) e a classe
Tipo	Indicador da categoria gramatical da forma lexical (lema)
Forma	Identificador da forma lexical (lema)
p	Indicador do nível de significância da associação entre o segmento de texto que contêm a forma lexical (lema) e a classe

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Figura 6 – Reprodução parcial de tela de cabeçalho das colunas de perfil de cluster

n...	eff. s.t.	eff. total	pourcentage	chi2	Type	forme	P
0	54	83	65.06	105.73	nr	idlppe	< 0,0001
1	45	67	67.16	90.63	ver	participar	< 0,0001
2	17	19	89.47	51.99	nom	impacto	< 0,0001
3	29	46	63.04	49.11	nom	experiência	< 0,0001
4	10	11	90.91	30.91	nom	avaliação	< 0,0001
5	14	19	73.68	30.48	adj	profissional	< 0,0001
6	13	17	76.47	30.18	ver	viver	< 0,0001
7	8	8	100.0	28.64	nom	convite	< 0,0001
8	18	30	60.0	26.56	nom	expectativa	< 0,0001
9	7	7	100.0	25.01	nr	diretor_vice_presidente	< 0,0001
10	18	31	58.06	24.76	ver	dizer	< 0,0001
11	13	19	68.42	24.58	nom	vida	< 0,0001
12	25	51	49.02	23.79	ver	achar	< 0,0001
13	18	32	56.25	23.09	nom	relação	< 0,0001
14	11	16	68.75	20.87	adj	próprio	< 0,0001

Fonte: Iramuteq, a partir de dados da pesquisa.

4.3.3.1. Descrição e análise dos conteúdos da Classe 1

Nesta seção, apresentam-se a descrição das informações estatísticas da Classe 1, a análise da temática principal do cluster, os conteúdos internos e a síntese dos resultados da classe.

Informações estatísticas da Classe 1. O Iramuteq reuniu, sob a Classe 1, 137 variáveis, das quais 135 sob a forma de formas lexicais e duas sob a forma de modalidades (notação automática que identificou os autores dos discursos, isto é, os gestores entrevistados). Do conjunto de 137 variáveis, 90 (65,69%) atingiram nível de significância para a análise de conteúdo, enquanto que 47 (34,31%) não atingiram p-valor suficiente para fazer parte da

análise. O conjunto de 90 variáveis com p-valor suficiente, por sua vez, se subdividiu em 82 formas lexicais ativas, sete formas lexicais complementares, e uma modalidade, identificadas pelo software para a análise de classificação do corpus textual pelo Método Reinert.

Temática principal da Classe 1. Os principais lemas ativos considerados significantes (de acordo com o indicador χ^2 que identificou o nível de significância da associação entre a classe e o segmento de texto que conteve a palavra) que emergiram da CHD e que contribuíram para a definição das temáticas caracterizadoras da Classe 1 foram “trabalho”, “apresentar”, “diretor”, “tese”, “conselho de administração”, “reunião”, “conselheiro”, “externo”, “opinião”, “final”, “participante”, e “ECEE” (sigla referente à expressão “Empresa de Consultoria Externa em Estratégia”). A Tabela 15 apresenta as principais formas lexicais caracterizadoras da C1, com os respectivos indicadores χ^2 .

Tabela 15 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 1

Nº	Forma lexical	Freq. ST classe	Freq. ST corpus	% ST classe	χ^2	
					individual	acumulado
1	trabalho	38	59	64,41%	51,34	51,34
2	apresentar	16	19	84,21%	34,92	86,26
3	diretor	26	42	61,90%	30,82	117,08
4	tese	12	13	92,31%	30,62	147,70
5	conselho de administração	14	17	82,35%	29,17	176,87
6	reunião	18	25	72,00%	29,06	205,93
7	conselheiro	13	16	81,25%	26,34	232,27
8	externo	9	9	100,00%	26,19	258,46
9	opinião	9	9	100,00%	26,19	284,65
10	final	9	9	100,00%	26,19	310,84
11	participante	9	10	90,00%	21,82	332,66
12	ECEE	13	18	72,22%	20,83	353,49
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
81	principal	5	9	55,56%	4,19	1037,15
82	diferente	9	20	45,00%	3,95	1041,10

Legenda:

Nº: número de ordenação da forma lexical na tabela

Forma lexical: forma lexical (lema) em questão

Freq. ST classe: número de ST que contêm a forma lexical na classe

Freq. ST corpus: número de ST no corpus que contém, ao menos uma vez, a forma lexical em questão

% ST classe: percentual de ST que contêm a forma lexical na classe, em relação ao número total no corpus

χ^2 : indicador que exprime a associação (força de ligação) entre a forma lexical e a classe em questão

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

É possível observar, por exemplo, que, do total de ST que continham o lema “conselho de administração”, mais de 82% foram classificados na C1. Do mesmo modo, a Classe 1 reteve mais de 81% dos ST que apresentavam o lema “conselheiro”, evidenciando que a temática

principal da C1 se relaciona, de alguma maneira, a atores de importante papel na governança da Organização SIGMA, como é o caso de conselheiros e outros membros tradicionais da composição de conselhos de administração.

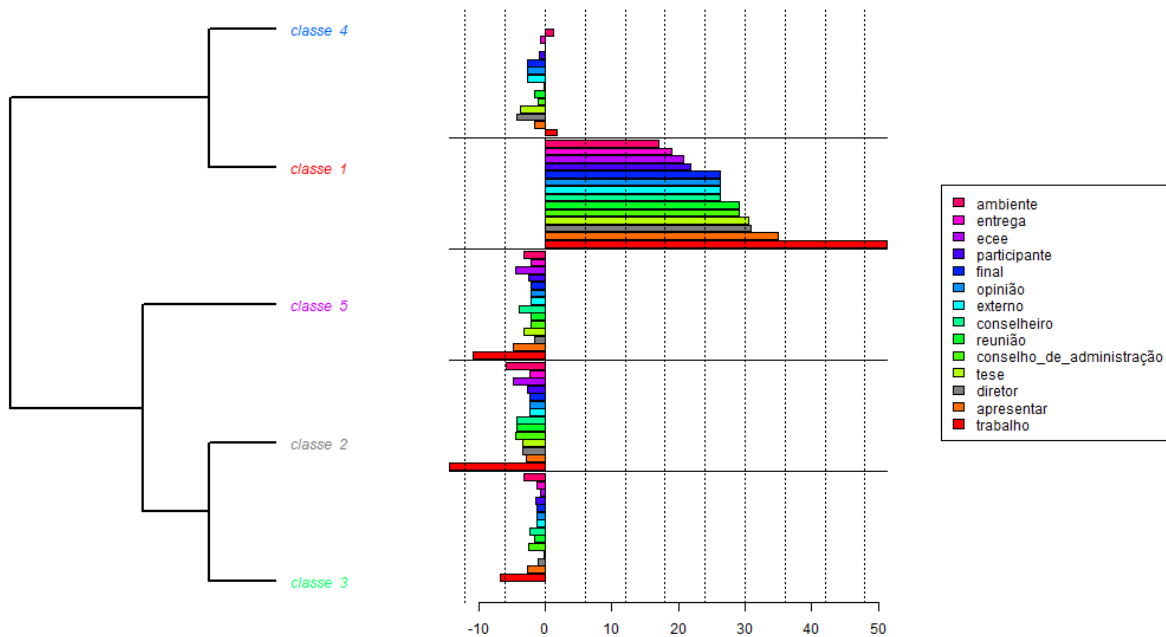
Outro par de formas lexicais que emergiu na análise foi o que se compôs pelos lemas “apresentar” e “tese”, os quais evidenciaram relevante participação na definição do perfil da C1. Mais de 84% dos ST que contiveram o lema “apresentar” se reuniram na Classe 1, enquanto, no caso dos ST que trouxeram o lema “tese”, mais de 92% foram classificados nesse cluster, evidenciando, portanto, que a temática principal da classe em tela relacionou-se, também de alguma maneira, a referências à apresentação de teses e diretrizes estratégicas.

Além dos lemas que constam da Tabela 15, outras formas lexicais significativas também se destacaram, a ponto de terem podido contribuir para a identificação da temática principal da C1, como foram os casos, por exemplo, de “entrega” (que apresentou 8 ocorrências na classe, 9 ocorrências no corpus, $\chi^2 = 18,93$ e $p < 0,0001$) e de “ambiente” (com 14 ocorrências na classe, 22 ocorrências no corpus, $\chi^2 = 17,03$ e $p < 0,0001$).

O Iramuteq também possibilitou a realização de comparação visual entre as principais formas lexicais da Classe 1 e as outras classes. Tal tipo de contraste permite verificar, de maneira gráfica (visual, portanto), a preponderância das referidas formas lexicais na C1 em relação às outras classes. A Figura 7 ilustra o contraste entre aquelas 14 formas lexicais acima mencionadas nos ST contidos na C1 e os ST que as contêm em outros conjuntos, evidenciando, desta vez, que tais lemas apresentam significados para a Classe 1 bastante diferentes dos significados que apresentam nos outros arranjos.

A partir dos principais lemas emergentes na Classe 1 acima elencados, com os respectivos números de ocorrência na classe e no corpus, índices χ^2 e valores de p, é possível notar a existência de determinado contexto específico caracterizador da classe, a saber, o universo semântico que denota a ideia do **ambiente em que se deram as apresentações dos trabalhos desenvolvidos pelos gerentes participantes ao longo das rodadas de reuniões da IDLPPE** (internamente conhecidos por “teses”) para os consultores externos responsáveis pela condução daquelas atividades e para os membros da alta administração que compunham a diretoria e o conselho de administração da Organização SIGMA.

Figura 7 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C1



Fonte: Iramuteq, a partir de dados da pesquisa.

Um dos excertos que pode exemplificar a ideia do ambiente em torno das reuniões da IDLPPE como temática que caracterizou a C1 é o que segue, retirado do discurso do Gerente2. O trecho em questão apresentou índice χ^2 acumulado de 235,94, devido à presença conjunta dos lemas “trabalho” ($\chi^2 = 51,34$), “apresentar” ($\chi^2 = 34,92$), “diretor” ($\chi^2 = 30,82$), “conselho de administração” ($\chi^2 = 29,17$), “reunião” ($\chi^2 = 29,06$), “conselho” ($\chi^2 = 26,34$), “projeto” ($\chi^2 = 19,85$) e “investimento” ($\chi^2 = 14,44$), o que o tornou representativo no cluster, em termos de força de associação dos lemas que o compuseram, em relação ao conteúdo da classe.

“(…) exposição dessa maneira, de forma estruturada e com duração de seis meses e tamanha equipe, porque ali estavam envolvidos todos os principais gerentes da Organização SIGMA, todos os **diretores, conselheiros...** (...) ...foi a primeira vez. Houve **reuniões de trabalho** com o **conselho de administração**, e isso até então eu nunca tinha feito de fato. Eu simplesmente estava **apresentando projetos de investimento** para a alta administração, e os **diretores** e os **conselheiros** opinavam sobre aquilo que eu estava **apresentando**. Eu nunca tinha tido **reuniões de trabalho** com as pessoas do **conselho de administração.**” (Gerente2)

Outro trecho que permitiu exemplificar a ideia de que o tema relacionado ao ambiente das reuniões caracterizou, de fato, a Classe 1 é o que segue, retirado do discurso do Gerente4:

“De repente, eu estava em um **grupo** com o Presidente do Conselho de Administração, o Vice-Presidente do Conselho de Administração, com o Diretor Presidente, com o Diretor Vice-Presidente, com o Diretor Financeiro e de Relação com Investidores, aí, depois mudava o **grupo**, e eu estava em um grupo com outros **conselheiros**, outros **diretores...** (...) ...então foi muito diferente. E foi também um **ambiente** que,

diferente de uma **reunião técnica**, serviu para avaliar a nossa **colaboração**, a nossa **contribuição**.”

Nesse extrato, cujo índice χ^2 acumulado atingiu o escore de 146,37, as formas lexicais que o tornaram representativo, em termos de força de associação conjunta dos lemas em relação ao conteúdo da classe, foram “diretor” ($\chi^2 = 30,82$), “reunião” ($\chi^2 = 29,06$), “conselheiro” ($\chi^2 = 26,34$), “técnica” ($\chi^2 = 18,08$), “ambiente” ($\chi^2 = 17,03$), “grupo” ($\chi^2 = 15,42$), “diferente” ($\chi^2 = 3,95$), “contribuição” ($\chi^2 = 3,06$) e “colaboração” ($\chi^2 = 2,61$). Importante salientar, no entanto, que, a despeito de os dois últimos lemas (“contribuição” e “colaboração”), isoladamente, terem apresentado valores de p não significativos ($p > 0,08037$ e $p > 0,10607$, respectivamente), todos aqueles lemas, conjuntamente, se mostraram fortes o suficiente para expressar a ideia de ambiente em torno das reuniões da IDLPPE como temática caracterizadora da Classe 1.

Conteúdos internos da Classe 1. Exames mais minuciosos dos ST que compuseram o perfil da Classe 1 permitiram que análises adicionais relativas aos conteúdos manifestados pelos gerentes entrevistados em seus discursos pudessem ser realizadas. Para que a análise do conteúdo dos ST pertencentes à C1 pudesse ser realizada, no entanto, foi fundamental que se conhecessem as principais informações que caracterizaram tal cluster.

Assim, a C1 se constituiu de 136 segmentos de texto, derivados do corpus textual submetido à CHD, que, conjuntamente, atingiram χ^2 de 11.542,18. O total de 136 ST da C1 se deveu à contribuição dos discursos produzidos pelos gestores entrevistados conforme ilustra a Tabela 16, que apresenta a quantidade total de ST, a quantidade percentual de ST, o indicador χ^2 do ST e o indicador χ^2 percentual do ST, todos por gestor entrevistado.

Tabela 16 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 1

Gestor entrevistado	Classe 1			
	ST	% ST	χ^2	% χ^2
Gerente1	17	12,50%	1.009,08	8,74%
Gerente2	49	36,03%	4.629,93	40,11%
Gerente3	26	19,12%	3.101,36	26,87%
Gerente4	13	9,56%	1.061,74	9,20%
Gerente5	31	22,79%	1.740,07	15,08%
Total	136	100,00%	11.542,18	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Como é possível verificar a partir da Tabela 16, os conteúdos derivados do discurso do Gerente2 foram os que mais contribuíram para a constituição da C1, tanto em termos de quantidade de segmentos de textos (49 ST, 36,03% do total de ST da classe) quanto em termos de força de

associação entre os segmentos de texto e a classe em questão ($\chi^2 = 4.629,23$, 40,11% do total de χ^2 da classe). No que diz respeito aos conteúdos dos ST que compuseram a C1, a análise permitiu constatar a emergência de quatro conteúdos relacionados à temática principal do cluster, a ideia de ambiente em torno das reuniões da IDLPPE, conforme descrito anteriormente.

O primeiro conteúdo da Classe 1 (C1CT1) reuniu trechos em que os entrevistados mencionaram suas expectativas e motivações anteriores à efetiva participação nas reuniões da IDLPPE. O segundo conteúdo (C1CT2) se referiu a ST em que os gestores entrevistados fizeram referências ao momento em que se deram as rodadas das reuniões da IDLPPE. O terceiro conteúdo (C1CT3) englobou ST cujos conteúdos reuniram excertos de falas em que os entrevistados relataram aspectos consequentes da participação nas reuniões da IDLPPE. Finalmente, o quarto conteúdo (C1CT4) reuniu ST relacionados genericamente a “outros contextos”, associados às características pessoais dos entrevistados e suas experiências de vida, mas que não guardaram relação com marcadores de antecedentes, de momento e de consequentes das reuniões. A seguir, descreve-se mais detalhadamente a composição dos quatro conteúdos mencionados.

Conteúdo C1CT1 – Antecedentes. O primeiro conteúdo (C1CT1) reuniu trechos em que os entrevistados mencionaram suas expectativas e motivações anteriores à efetiva participação nas reuniões da IDLPPE. Análise de conteúdo do C1CT1 evidenciou que foram quatro os segmentos de texto que o compuseram (2,94% do total de 136 ST da C1), com indicador χ^2 acumulado de 373,13 (3,23% do total do índice χ^2 acumulado da C1, de 11.542,18). Dos quatro ST que caracterizaram o C1CT1, dois foram obtidos dos discursos do Gerente3, um foi derivado dos discursos do Gerente1, e um é proveniente dos discursos do Gerente4. O excerto que segue, colhido da fala do Gerente4, permite exemplificar o clima de expectativas e motivações que se deu antes das reuniões da IDLPPE. No trecho, observa-se como o gestor descreveu sentimentos e intenções relacionados a como seria sua atuação perante os líderes da Organização SIGMA:

“Eu digo que a expectativa de trabalhar com a Empresa de Consultoria Externa em Estratégia, que é uma referência no mercado, foi alta. A expectativa e a ansiedade de estar com os conselheiros, com todos os diretores, e poder definir os 10 anos seguintes da Organização SIGMA, dão aquele frio na barriga, e eu queria aproveitar a oportunidade ao máximo.” (Gerente4)

Conteúdo C1CT2 – Reuniões. O segundo conteúdo da Classe 1 (C1CT2) referiu-se ao conjunto de trechos de falas em que os gestores entrevistados descreveram suas considerações acerca do momento de realização das rodadas das reuniões da IDLPPE. O C1CT2 se constituiu de 57 ST (41,91% dos 136 ST da Classe 1) e apresentou força de associação conjunta das formas que o compuseram expressa pelo índice χ^2 acumulado igual a 6.534,68 (56,62% do índice χ^2

acumulado da Classe 1). Dos 57 ST do C1CT2, dois foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, 27 vieram da fala do Gerente2, 16 foram retirados da entrevista com o Gerente3, oito foram colhidos a partir do discurso do Gerente4, e quatro vieram do depoimento do Gerente5.

Análise de conteúdo mais detalhada da composição do C1CT2 permitiu verificar a emergência de três subconteúdos específicos: a) C1CT2.A, subconteúdo relativo ao conjunto de trechos de falas sobre os ambientes físico e infraestrutural que caracterizaram os espaços em que as reuniões se realizaram; b) C1CT2.B, subconteúdo concernente às falas que mencionaram aspectos comportamentais dos participantes nas reuniões; e c) C1CT2.C, subconteúdo que reuniu trechos de discursos relacionados ao funcionamento das reuniões e os papéis e atribuições dos participantes naquele contexto. Os três subconteúdos são apresentados a seguir.

C1CT2.A – Reuniões. Ambiente físico. Um exemplo de discurso pertencente ao subconteúdo C1CT2.A, que ilustrou a descrição da estrutura física do ambiente em que os participantes se reuniram para as atividades da IDLPPE, é o que segue, retirado da fala do Gerente3. No trecho, é possível constatar lemas que expressaram a intenção do gestor em descrever as instalações disponibilizadas aos participantes daquela iniciativa de desenvolvimento de liderança:

“(…) as sessões de trabalho foram realizadas no escritório da Empresa de Consultoria Externa em Estratégia, onde contávamos com salas individuais para as reuniões de trabalho em grupos, auditórios, e grandes salas de convenções, onde eram realizados os debates com o grupo completo. O ambiente contava também com todas as facilidades de escritório e restaurante.” (Gerente3)

C1CT2.B – Reuniões. Aspectos comportamentais. Em relação ao C1CT2.B, subconteúdo caracterizado pelo conjunto de relatos que trataram de aspectos comportamentais emergentes nas reuniões, é possível destacar o excerto que segue, extraído da fala do Gerente2. No trecho, o gestor mencionou claramente qual tinha sido sua principal preocupação naqueles fóruns:

“A IDLPPE, para mim, foi quase atividade de rotina, inerente às minhas próprias atribuições e responsabilidades. Só não foi atividade completamente de rotina porque não acontece rotineiramente, acontece uma vez a cada dez anos, os ciclos são mais longos. Eu estava muito mais preocupado com a participação técnica, a entrega, e a qualidade da entrega do trabalho do que com o aspecto de minha formação.” (Gerente2)

C1CT2.C – Reuniões. Funcionamento, papéis e atribuições. Finalmente, no que diz respeito ao C1CT2.C, subconteúdo com trechos de fala em que os gestores se referiram ao funcionamento das reuniões e aos papéis e às atribuições estabelecidas aos participantes da IDLPPE, os trechos dos discursos do Gerente3 e do Gerente4, abaixo e respectivamente, se evidenciaram como bons exemplos. No primeiro trecho, o Gerente3 fez referência às suas

próprias atribuições nas rodadas, enquanto, no segundo trecho, o Gerente4 dissertou sobre as variações de composição de grupos de trabalho aos quais os participantes haviam ingressado:

“O trabalho consistiu em analisar as informações, concluir a respeito e argumentar perante os demais grupos em sessões de discussão geral com todos os participantes. As minhas atribuições enquanto participante da IDLPPE se resumiram, basicamente, a participação, opinião, e construção coletiva de conclusões e argumentos.” (Gerente3)

“De repente, eu estava em um grupo com o Presidente do Conselho de Administração, o Vice-Presidente do Conselho de Administração, com o Diretor Presidente, com o Diretor Vice-Presidente, com o Diretor Financeiro e de Relação com Investidores, aí, depois mudava o grupo, e eu estava em um grupo com outros conselheiros, outros diretores etc., então foi muito diferente. E foi também um ambiente que, diferente de uma reunião técnica, serviu para avaliar a nossa colaboração, a nossa contribuição.” (Gerente4)

Conteúdo C1CT3 – Consequentes. O terceiro conteúdo da Classe 1 (C1CT3), que emergiu da análise de conteúdo e que se referiu aos fragmentos de fala em que se mencionaram os consequentes das reuniões da IDLPPE, constituiu-se de 30 ST (22,06% dos 136 ST da Classe 1) e totalizou índice χ^2 acumulado igual a 1.968,36 (17,05% do índice χ^2 acumulado da Classe 1). Desses segmentos de texto, cinco foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, oito vieram do discurso do Gerente2, seis foram retirados da entrevista com o Gerente3, quatro são provenientes do depoimento do Gerente4, e sete foram obtidos a partir do discurso do Gerente5.

À semelhança do ocorrido com a análise do C1CT2, análise de conteúdo mais detalhada da composição do C1CT3 também identificou a emergência de três subconteúdos específicos. O primeiro subconteúdo (C1CT3.A) se caracterizou por trechos de discursos em que os gestores se referiram à necessidade e à importância de se colocarem em prática competências e conhecimentos resultantes da participação naqueles fóruns. O segundo subconteúdo (C1CT3.B), por sua vez, reuniu excertos de falas que trataram de percepções, opiniões e expectativas confessadas pelos gerentes, em relação ao porvir. Finalmente, o terceiro subconteúdo (C1CT3.C) englobou trechos de relatos que disseram respeito a aspectos relativos à rotina e ao cotidiano da organização. Os três subconteúdos são apresentados a seguir.

C1CT3.A – Consequentes. Novos conhecimentos e competências. Os extratos que seguem, ambos retirados da fala do Gerente4, ilustram o tipo de subconteúdo relacionado às narrativas com reflexões sobre necessidades de aquisição de competências e de conhecimentos.

“A questão da visão sistêmica é muito importante. Eu acho que não dá mais, em cargos de gestão, a pessoa ficar só para aquilo que estava acostumada a fazer, só aquela questão técnica.” (Gerente4)

“Eu acho que também isso é um dos resultados do projeto de planejamento estratégico, porque, se se quer enxergar determinada área no futuro, é necessário entender como

vai estar a organização no futuro, é necessário entender como vai estar o mundo no futuro.” (Gerente4)

C1CT3.B – Consequentes. Percepções, opiniões e expectativas. No que concerne o subconteúdo que remete à ideia de percepções, opiniões e expectativas decorrentes da vivência da experiência de participação nas reuniões da IDLPPE (C1CT3.B), é possível destacar conjunto de falas diversas, que variaram desde aquelas que descreveram sentimentos de satisfação e gratidão pela oportunidade de participação até as que evidenciaram percepção de que a participação nas reuniões representou outros objetivos além dos que configurariam oportunidades de desenvolvimento de liderança propriamente ditas. Os três exemplos que seguem se prestaram a evidenciar tais observações, respectivamente.

O primeiro exemplo foi retirado de fala do Gerente5, que expressou satisfação e gratidão por ter tido oportunidade de compartilhar sua visão com outros líderes presentes nas reuniões:

“No meu caso, eu fiquei muito agradecido de poder levar minha opinião, minha visão de operação, então me comprometi ao máximo de levar para esse fórum uma visão de quem conhece no detalhe o que nós estamos fazendo, aquilo que é referência, aquilo que nos falta...”. (Gerente5)

O segundo exemplo foi obtido a partir do relato do Gerente3, que afirmou ter tido sentimento de haver contribuído com reflexões sobre cenários estratégicos para a organização:

“Após a participação nas atividades da IDLPPE, eu tive o sentimento de ter contribuído com aspectos importantes, segundo a minha percepção, sobre o passado, presente e futuro. Outro sentimento que tive foi o de haver preparado a Organização SIGMA, no meu nível de responsabilidade e de influência, para o futuro que estava ali sendo desenhado”. (Gerente3)

Finalmente, o terceiro exemplo, extraído da fala do Gerente2, evidencia que o entrevistado considerou que sua avaliação poderia diferir das de outros gerentes, na medida em que, para esse gestor, sua participação naquele projeto lhe pareceu ter se dado muito mais por razões relacionadas à natureza de suas atribuições e responsabilidades ao longo das reuniões do que por fatores relacionados ao processo de desenvolvimento de liderança e formação de gestores:

“(…) mas eu tive menos sensibilidade com relação a participar daquele projeto como processo de formação de líderes. (...) Talvez os outros gerentes tenham tido visão um pouco diferente da minha, mas a minha visão, como eu estava muito introjetado no processo e preocupado com a entrega técnica do trabalho, eu talvez tenha sentido um pouco menos.” (Gerente2)

C1CT3.C – Consequentes. Rotina e cotidiano. Em relação ao terceiro subconteúdo do C1CT3 (C1CT3.C), que reuniu segmentos de texto em que se evidenciaram relatos relativos aos consequentes das reuniões da IDLPPE, em termos de aspectos inerentes à rotina e ao cotidiano,

é possível destacar os dois trechos que seguem, ambos retirados da fala do Gerente 3, nos quais o gestor discorreu sobre sua agenda de atuação em duas plantas da Organização SIGMA.

“Como fato prático e concreto, menciono que, concluída a minha participação no PPE, voltei para a Unidade Delta com o compromisso adicional de preparar o time daquela unidade para dar suporte aos projetos estratégicos que lhe foram delineados e que hoje são realidade.” (Gerente3)

“Em relação aos resultados que obtive ao final do processo de participação na IDLPPE, eu contribuí com a materialização das teses propostas e aprovadas e, neste momento, contribuo com a implementação em minha área de atuação e responsabilidade, a área industrial da Unidade Alfa.” (Gerente3)

Conteúdo C1CT4 – Outros contextos. Finalmente, o quarto conteúdo da C1 (C1CT4), que reuniu excertos de discursos que mencionaram aspectos associados às características pessoais dos entrevistados e suas experiências de vida, mas que não guardam relação com marcadores de antecedentes, de momento, ou de consequentes das rodadas das reuniões da IDLPPE, se constituiu de 45 ST (33,09% dos 136 ST da C1) e atingiu índice χ^2 acumulado de 2.666,01 (23,10% do índice χ^2 acumulado da C1). Dos 45 ST do C1CT4, nove foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, 14 vieram da fala do Gerente2, dois foram colhidos da entrevista com o Gerente3, e 20 foram obtidos a partir do discurso do Gerente5. Nenhum segmento de texto derivado da entrevista do Gerente4 colaborou para o C1CT4.

Análise de conteúdo mais minuciosa da constituição do C1CT4 evidenciou emergência de dois subconteúdos específicos: a) C1CT4.A, relativo ao conjunto de fragmentos de discursos que mencionaram características pessoais dos gerentes entrevistados; e b) C1CT4.B, concernente a trechos de fala que arrazoaram experiências vividas por aqueles gerentes, porém não relacionadas às suas características pessoais. Os dois subconteúdos são apresentados a seguir.

C1CT4.A – Outros contextos. Características pessoais. O excerto que segue é um exemplo de fala que ilustra aspecto de natureza pessoal, manifestado por meio do uso de expressão que denota autovalorização. No trecho, extraído do discurso do Gerente2, é possível observar a intenção do gestor de se reconhecer ator relevante em determinado contexto organizacional:

“Eu me entendo como uma parte fundamental dentro do plano da Organização SIGMA nos próximos dez anos, porque uma das principais vias de diretrizes estratégicas desenhadas saiu muito de provocações minhas.” (Gerente2)

Outro extrato que apresenta aspectos de natureza pessoal é o que segue, retirado da fala do Gerente5, em que o gestor utiliza expressões que remetem a situações sutis (“leveza”, “tranquilas”) para destacar o tipo de relacionamento que afirmou buscar imprimir na interação com as pessoas da organização:

“Estou me referindo a estar sempre trabalhando, mas com leveza. As pessoas se sentem tranquilas em compartilhar comigo algum assunto porque sabem que eu vou dar a minha opinião franca e sincera, de forma tranquila, sem exposição, sem dor.”
(Gerente5)

C1CT4.B – Outros contextos. Outras experiências. No que diz respeito ao subconteúdo C1CT4.B, que remete à ideia de outras experiências vividas pelos gerentes não relacionadas estritamente às características pessoais, mas sim de postura profissional, é possível destacar dois conjuntos de fala que fazem referência a comportamentos de colaboração e contribuição.

No primeiro exemplo, extraído do discurso do Gerente5, é possível observar o destaque que o entrevistado dá à ideia de colocar à disposição das pessoas seus conhecimentos e habilidades:

“As pessoas estavam me chamando para me ouvir, para eu poder emitir opiniões a respeito de assuntos que não necessariamente haviam sido tratados nas rodadas de reuniões com a Empresa de Consultoria Externa em Estratégia, ou seja, as pessoas estavam me consultando por conta das expertises e das experiências que eu tenho.”
(Gerente5)

O segundo exemplo, extraído da fala do Gerente1, evidencia a ideia de que, independentemente de ocupar posição em nível estratégico ou de haver participado da IDLPPE, o gestor pode colaborar e contribuir com outras pessoas devido a seus conhecimentos técnicos específicos:

“Mesmo que eu não estivesse nesse nível estratégico, participando da IDLPPE, em algum momento, por questão técnica, eu poderia ser consultado para lidar, esclarecer, para apresentar projetos técnicos da área de tecnologia da informação.” (Gerente1)

Síntese da Classe 1. Em suma, a análise de conteúdo dos segmentos de texto que compuseram a C1 sinaliza que a temática principal do cluster é aquela que se denota a ideia do ambiente e do contexto em que se realizaram as apresentações dos trabalhos desenvolvidos pelos gerentes participantes nas reuniões da IDLPPE (“teses”) para os consultores externos, responsáveis pela condução daquelas atividades, e para os membros da alta administração que compõem a diretoria e o conselho de administração da Organização SIGMA.

A Tabela 17 apresenta de maneira sintética as principais informações estatísticas caracterizadoras dos conteúdos e subconteúdos da Classe 1, onde é possível observar a relevância dos indicadores do Conteúdo 2 (C1CT2) na definição da temática principal do cluster em tela, quando em comparação aos indicadores dos outros conteúdos.

Tabela 17 – Conteúdos e subconteúdos da Classe 1

Classe 1 - Ambiente e contexto em que se realizaram as apresentações dos trabalhos desenvolvidos nas reuniões da IDLPPE				
Conteúdos e subconteúdos	Nº ST	% ST	χ^2 ST	% χ^2 ST
Conteúdo 1 (C1CT1) - Antecedentes	4	2,94%	373,13	3,23%
C1CT1.A - Expectativas e motivações	4	2,94%	373,13	3,23%
Conteúdo 2 (C1CT2) - Reuniões	57	41,91%	6.534,68	56,62%
C1CT2.A - Ambiente físico e infraestrutural	7	5,15%	851,10	7,37%
C1CT2.B - Aspectos comportamentais	12	8,82%	1.109,17	9,61%
C1CT2.C - Funcionamento, papéis e atribuições	38	27,94%	4.574,41	39,63%
Conteúdo 3 (C1CT3) - Consequentes	30	22,06%	1.968,36	17,05%
C1CT3.A - Novos conhecimentos e competência	5	3,68%	243,65	2,11%
C1CT3.B - Percepções, opiniões e expectativas	18	13,24%	1.215,18	10,53%
C1CT3.C - Rotina e cotidiano	7	5,15%	509,53	4,41%
Conteúdo 4 (C1CT4) - Outros contextos	45	33,09%	2.666,01	23,10%
C1CT4.A - Características pessoais	8	5,88%	340,71	2,95%
C1CT4.B - Outras experiências	37	27,21%	2.325,30	20,15%
Total	136	100,00%	11.542,18	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

4.3.3.2. Descrição e análise dos conteúdos da Classe 2

Nesta seção, apresentam-se a descrição das informações estatísticas da Classe 2, a análise da temática principal do cluster, os conteúdos internos e a síntese dos resultados da classe.

Informações estatísticas da Classe 2. O Iramuteq agrupou, sob a Classe 2, um conjunto de 103 variáveis, composto por 101 formas lexicais e duas modalidades (referentes a dois dos gestores entrevistados). Do conjunto de 103 variáveis, 75 (72,82%) alcançaram nível de significância suficiente para a análise de conteúdo, enquanto que 28 (27,18%) não apresentaram p-valor adequado para fazer parte da análise. O conjunto de 75 variáveis com nível de significância suficiente, por sua vez, se subdivide em 66 formas lexicais ativas, oito formas lexicais complementares, e uma modalidade, identificadas pelo software para a CHD.

Temática principal da Classe 2. Os principais lemas considerados significantes (de acordo com o indicador χ^2 que identificou o nível de significância da associação entre a classe e o segmento de texto que conteve a palavra) que emergiram da Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD) e que puderam contribuir para a definição das temáticas caracterizadoras da C2 foram “entender”, “querer”, “tempo”, “trabalhar”, “reconhecer”, “pós-

graduação”, “grande”, “proximidade”, “analista”, “mestrado”, “área” e “curso”. A Tabela 18 apresenta os principais lemas caracterizadores da C2, com os respectivos indicadores χ^2 .

Tabela 18 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 2

Nº	Forma lexical	Freq. ST classe	Freq. ST corpus	% ST classe	χ^2	
					individual	acumulado
1	entender	18	31	58,06%	28,83	28,83
2	querer	14	22	63,64%	26,48	55,31
3	tempo	18	35	51,43%	22,28	77,59
4	trabalhar	19	38	50,00%	22,15	99,74
5	reconhecer	5	5	100,00%	19,72	119,46
6	pós graduação	5	5	100,00%	19,72	139,18
7	grande	18	38	47,37%	18,39	157,57
8	proximidade	4	4	100,00%	15,75	173,32
9	analista	4	4	100,00%	15,75	189,07
10	mestrado	4	4	100,00%	15,75	204,82
11	área	38	114	33,33%	15,05	219,87
12	curso	6	8	75,00%	14,94	234,81
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
65	benefício	2	3	66,67%	3,98	629,91
66	atuar	7	18	38,89%	3,93	633,84

Legenda:

Nº: número de ordenação da forma lexical na tabela

Forma lexical: forma lexical (lema) em questão

Freq. ST classe: número de ST que contêm a forma lexical na classe

Freq. ST corpus: número de ST no corpus que contém, ao menos uma vez, a forma lexical em questão

% ST classe: percentual de ST que contêm a forma lexical na classe, em relação ao número total no corpus

χ^2 : indicador que exprime a associação (força de ligação) entre a forma lexical e a classe em questão

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

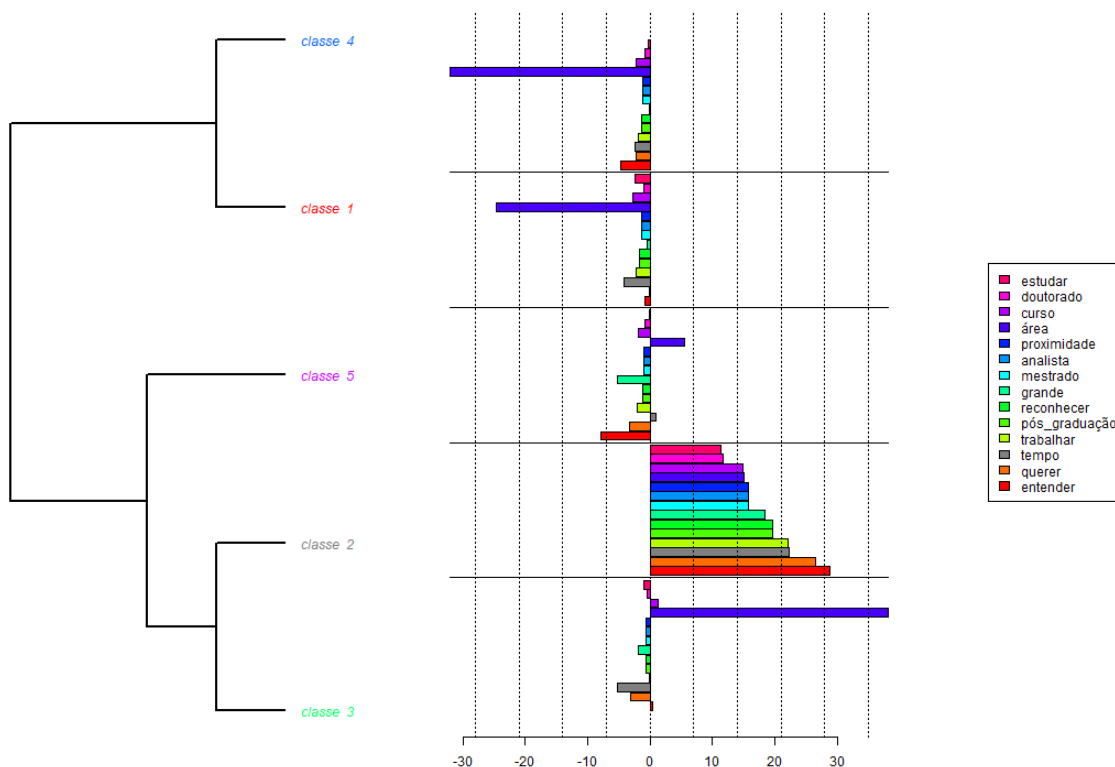
A referida tabela permite que se verifique, por exemplo, que todos os segmentos de texto que continham o lema “pós-graduação” foram classificados na C2. O mesmo aconteceu com o lema “mestrado”, cujos segmentos de texto que a continham foram englobados na C2. Ainda, no que diz respeito ao lema “curso”, 75% dos segmentos de texto que o continham classificaram-se no cluster em questão. Tais informações denotam que a temática principal da C2 se relaciona-se, em alguma medida, à ideia de programas de aperfeiçoamento de formação acadêmica.

Além dos lemas que constam da Tabela 18, outros lemas significativos também se destacaram, a ponto de terem podido contribuir para a identificação da temática principal da C2, como foram os casos de: a) “doutorado” (3 ocorrências no corpus, todas na C2, $\chi^2 = 11,79$ e $p < 0,0001$); b) “processo seletivo” (também 3 ocorrências no corpus, todas na C2, $\chi^2 = 11,79$ e $p < 0,0001$); c) “estudar” (7 ocorrências no corpus, das quais cinco na Classe 2, $\chi^2 = 11,39$ e $p < 0,0001$); d) “trainee” (5 ocorrências no corpus, das quais 4 na C2, $\chi^2 = 11,06$ e $p < 0,0001$); e) “engenheiro”

(também 5 ocorrências no corpus, sendo 4 na C2, $\chi^2 = 11,06$ e $p < 0,0001$); e f) “especialista” (5 ocorrências na Classe 2, 9 ocorrências no corpus, $\chi^2 = 6,98$ e $p < 0,0001$).

À semelhança do exposto na análise do agrupamento anterior (Classe 1), é possível contrastar, por meio de comparação visual, a preponderância de determinadas formas lexicais na Classe 2 em relação às mesmas formas lexicais em outros clusters. A Figura 8 ilustra a comparação visual entre 14 lemas relevantes nos segmentos de textos contidos na C2 e os segmentos de texto que os contêm em outros agrupamentos, evidenciando, desta vez, que tais lemas têm significados para a C2 bastante diferentes dos significados que lemas têm em outras classes.

Figura 8 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C2



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

As principais formas lexicais que emergiram na Classe 2, acima listadas e detalhadas com os respectivos números de ocorrência na classe e no corpus, índices χ^2 e valor de p , permitem constatar a emergência da ideia de dois contextos relativos ao tema do **autodesenvolvimento** buscado pelos gestores. O primeiro contexto é o que remete à ideia de **necessidade de entendimento (no sentido de compreensão) dos desafios relacionados ao negócio**, e o segundo contexto é o que denota a ideia de **busca de aperfeiçoamento de formação acadêmica** por meio de cursos de pós-graduação stricto sensu e lato sensu.

O primeiro contexto possível, caracterizado pela ideia relacionada à necessidade de entendimento dos desafios que dizem respeito ao negócio, se apoia na força conjunta dos lemas “entender”, “pós-graduação”, “curso”, “estudar” e “engenheiro”. O excerto que segue, retirado da fala do Gerente2, é ilustrativo desse contexto e apresenta índice χ^2 acumulado de 130,86. Os lemas que o tornam representativo, em termos de associação conjunta em relação ao conteúdo do cluster, são “tempo” ($\chi^2 = 22,28$), “trabalhar” ($\chi^2 = 22,15$), “pós-graduação” ($\chi^2 = 19,72$), “área” ($\chi^2 = 15,05$), “curso” ($\chi^2 = 14,94$), “estudar” ($\chi^2 = 11,39$), “engenheiro” ($\chi^2 = 11,06$), “sentir” ($\chi^2 = 8,08$), “falta” ($\chi^2 = 3,98$) e “financeiro” ($\chi^2 = 2,21$). É fundamental destacar, no entanto, que, a despeito de o último lema (“financeiro”), isoladamente, ter mostrado valor de p não significativo ($p > 0,13724$), conjuntamente, todos os lemas se mostraram fortes o suficiente para expressar a ideia de necessidade de compreensão dos desafios relacionados ao negócio.

“Eu já estava sentindo **falta** de **estudar**, porque eu havia feito o **curso** de **pós-graduação** em finanças corporativas em 2009, havia muito **tempo**. Como eu sou **engenheiro** e estava **trabalhando** na área **financeira** e de economia durante muito **tempo**, eu **sentia falta** um pouco da economia.” (Gerente2)

O segundo contexto que se pode depreender a partir dos lemas mais significativos da C2 é o que evidencia a ideia de busca de aperfeiçoamento de formação acadêmica por meio de cursos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) e lato sensu (especialização). Exemplos de lemas que caracterizam o segundo contexto da C2 são “pós-graduação”, “mestrado”, “curso”, “doutorado” e “estudar”. O extrato que segue, retirado do discurso do Gerente4, reuniu formas lexicais significativas em relação à classe, atingindo o índice χ^2 acumulado de 95,74, devido à presença conjunta dos lemas “trabalhar” ($\chi^2 = 22,15$), “pós-graduação” ($\chi^2 = 19,72$), “mestrado” ($\chi^2 = 15,75$), “curso” ($\chi^2 = 14,94$), “doutorado” ($\chi^2 = 11,79$) e “estudar” ($\chi^2 = 11,39$):

“**Estudei, trabalhei** durante a faculdade toda e, logo que eu terminei a faculdade, eu fiz várias **pós-graduações**, no nível de especialização, fiz **mestrado** e fiz **doutorado**, além de outros **cursos**, porque eu adoro **estudar**.” (Gerente4)

De modo semelhante, outro excerto de depoimento que permite exemplificar o contexto que indica a ideia de busca de aperfeiçoamento de formação acadêmica por meio de cursos de pós-graduação stricto sensu e lato sensu é o que segue, extraído do discurso do Gerente5:

“A experiência de fazer **mestrado** foi muito engrandecedora. Depois, me dediquei bastante a esse processo da **área** em que eu **atuo**. É um processo que tinha **grandes oportunidades** e que avançou bastante ao longo desse **tempo**.” (Gerente5)

Esse excerto igualmente reuniu formas lexicais muito significativas em relação à classe, o que lhe conferiu índice χ^2 acumulado igual a 79,04, devido à presença conjunta das formas lexicais “tempo” ($\chi^2 = 22,28$), “grande” ($\chi^2 = 18,39$), “mestrado” ($\chi^2 = 15,75$), “área” ($\chi^2 = 15,05$), “atuar” ($\chi^2 = 3,93$) e “oportunidade” ($\chi^2 = 3,64$). No entanto, cumpre observar que, a despeito

de a forma “oportunidade”, isoladamente, ter apresentado valor de p não significativo ($p > 0,05639$), todas aquelas formas, conjuntamente, se mostraram fortes o suficiente para expressar a ideia de busca de aperfeiçoamento na formação acadêmica dos gestores entrevistados.

Conteúdos internos da Classe 2. À semelhança do que ocorreu quando da análise mais pormenorizada dos conteúdos dos segmentos de texto da C1, os segmentos de texto da C2 também permitiram exames adicionais dos conteúdos dos relatos dos entrevistados. Para que a análise do conteúdo dos segmentos de textos da classe pudesse ser realizada, no entanto, novamente foi necessário que se conhecessem as principais informações que caracterizam a C2.

A Classe 2 se constituiu de 107 ST, derivados do corpus textual submetido à Análise de Classificação pelo Método Reinert, e que, conjuntamente, atingiram χ^2 de 5.575,19. O total de 107 ST do cluster em questão se deveu à contribuição dos discursos produzidos pelos gestores conforme ilustra a Tabela 19, que apresenta a quantidade total de ST, a quantidade percentual de ST, o indicador χ^2 do ST e o indicador χ^2 percentual do ST, todos por gestor entrevistado.

Tabela 19 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 2

Gestor entrevistado	Classe 2			
	ST	% ST	χ^2	% χ^2
Gerente1	16	14,95%	806,25	14,46%
Gerente2	42	39,25%	2.417,72	43,37%
Gerente3	0	0,00%	0,00	0,00%
Gerente4	24	22,43%	1.144,20	20,52%
Gerente5	25	23,36%	1.207,02	21,65%
Total	107	100,00%	5.575,19	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Como é possível verificar a partir da Tabela 19, os conteúdos derivados do discurso do Gerente2 foram os que mais contribuíram para a constituição da C2, tanto em termos da quantidade de segmentos de textos (42 ST, 39,25% do total de ST da classe) quanto em termos de força de associação entre os segmentos de texto e a C2 ($\chi^2 = 2.417,72$, 43,37% do total de χ^2 da classe).

No que concerne aos conteúdos dos segmentos de texto que compuseram a Classe 2, a análise permitiu constatar a emergência de sete conteúdos relacionados à temática principal do cluster, a ideia de necessidade que os gestores entrevistados têm de entendimento (no sentido de compreensão) de desafios relacionados ao negócio, às finanças, e de busca de aperfeiçoamento de formação acadêmica por cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*.

O primeiro conteúdo da Classe 2 (C2CT1) englobou segmentos de texto em que os gestores fizeram referências às suas carreiras. O segundo conteúdo (C2CT2) agregou trechos de relatos com referências a experiências de treinamento e/ou de desenvolvimento. O terceiro conteúdo (C2CT3) diz respeito a excertos de falas com menção ao tema pós-graduação. O quarto conteúdo (C2CT4) reuniu trechos com referências a atribuições e responsabilidades diversas. O quinto conteúdo (C2CT5) compreendeu relatos com referências aos temas liderança e gestão de pessoas. O sexto conteúdo (C2CT6) se compôs a partir de trechos com relatos que expressaram avaliação crítica de contextos pessoais. Finalmente, o sétimo conteúdo (C2CT7) encerrou fragmentos de discurso com referências à compreensão de cenários e de desafios. Na sequência, a composição dos conteúdos emergentes é descrita de maneira mais detalhada.

Conteúdo C2CT1 – Reflexões sobre carreira. O primeiro conteúdo da Classe 2 (C2CT1) diz respeito a discursos de gerentes que fizeram algum tipo de referência às suas carreiras. A análise de conteúdo do C2CT1 evidenciou que o conteúdo se compôs de 23 ST (21,50% do total de 107 ST da Classe 2) e que sua força de associação conjunta das formas lexicais que o compuseram se expressou pelo índice χ^2 acumulado de 1.163,89 (20,88% do total do índice χ^2 acumulado da C2, de 5.575,19). Dos 23 segmentos de texto que caracterizaram o C2CT1, três foram obtidos a partir dos discursos do Gerente1, 13 vieram dos discursos do Gerente2, três são provenientes dos discursos do Gerente4, e quatro foram colhidos dos discursos do Gerente5. Nenhum segmento de texto derivado da entrevista do Gerente3 colaborou para o C2CT1.

O excerto que segue, colhido da fala do Gerente2, evidencia referência à decisão de mudança de trajetória de carreira promovida por aquele gestor em período ainda anterior à sua história na Organização SIGMA. No trecho, é possível observar o uso de expressões referentes à motivação que o profissional afirmou ter tido para promover o movimento na carreira, tais como “não era algo que eu queria”, “não aguentaria”, “precisava” e “dependência”, entre outros:

“Eu discutia contratos com grandes empresas, era muito legal, mas **não era algo que eu queria** continuar fazendo. Eu senti que **não aguentaria** ficar mais cinco anos trabalhando com aquilo e que eu **precisava** me movimentar. Eu não queria ser especialista a ponto de criar **dependência** da própria companhia para comigo, não era o que eu queria.” (Gerente2)

O segundo exemplo de fragmento de discurso com referência a carreiras foi obtido a partir do depoimento do Gerente5, em que esse gestor se referiu à lembrança da primeira posição que ocupou na Organização SIGMA, no início de sua trajetória profissional. No trecho, o gestor relatou ter sido encaminhado para trabalhar na organização em posição de nível de trainee, após ter sido selecionado “ainda como estagiário”:

“Fui selecionado, **ainda como estagiário**, para ficar de trainee, e eu me lembro bem, naquela época, na Organização SIGMA, que eram poucos os engenheiros que havia aqui. Na área em que atuo, deviam ser uns quatro engenheiros, no máximo.” (Gerente5)

Conteúdo C2CT2 – Reflexões sobre treinamento e/ou desenvolvimento. O segundo conteúdo da Classe 2 (C2CT2) referiu-se a conteúdos com discursos em que os gestores fizeram referência a experiências de treinamento e/ou desenvolvimento. O C2CT2 compreendeu quatro ST (3,74% dos 107 ST da Classe 2) e indicou índice χ^2 acumulado de 118,91 (2,13% do índice χ^2 acumulado da C2). Dos quatro ST do C2CT2, dois foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, e dois procederam do discurso do Gerente4. Nenhum segmento de texto derivado das entrevistas com os gestores Gerente2, Gerente3 e Gerente5 colaborou para o C2CT2.

Exemplo de relato que se refere a experiências de treinamento e/ou de desenvolvimento é o que segue, retirado da fala do Gerente1. No trecho, o gestor deixou evidente que desenvolvimento lhe tem sido tema importante, razão pela qual considerou caber a ele mesmo buscar viabilizá-lo. O uso da expressão “eu sempre procurei meu autodesenvolvimento” evidencia a intenção:

“Eu acho que, ao longo da minha trajetória aqui na Organização SIGMA, **eu sempre procurei meu autodesenvolvimento**. A Organização SIGMA, por ser uma empresa de vanguarda, principalmente nesse assunto de tecnologia, gera sempre algumas oportunidades e sabe reconhecer a prontidão.” (Gerente1)

Conteúdo C2CT3 – Pós-graduação. O terceiro conteúdo da Classe 2 (C2CT3), que emergiu da análise e que se referiu aos conteúdos que agrupam excertos de discursos com menção ao tema pós-graduação, compreendeu dez segmentos de texto (9,35% dos 107 ST do cluster) e revelou índice χ^2 acumulado de 714,78 (12,82% do índice χ^2 acumulado da C2). Dessa dezena de ST, dois foram obtidos a partir do discurso do Gerente2, dois foram extraídos a partir da fala do Gerente4, e seis ST são provenientes do discurso do Gerente5. Nenhum segmento de texto derivado das entrevistas com os gestores Gerente1 e Gerente3 colaborou para o C2CT3.

O excerto que segue é um exemplo de fala que evidencia referência a pós-graduação. No trecho, extraído do relato do Gerente5, é possível observar a intenção do gestor em salientar a dimensão e a valorização da experiência obtida ao haver cursado programa de mestrado alinhado com sua área de atuação, por meio de expressões como “muito engrandecedora”:

“A experiência de fazer mestrado foi **muito engrandecedora**. Depois, me dediquei bastante a esse processo da área em que eu atuo. É um processo que tinha grandes oportunidades e que avançou bastante ao longo desse tempo.” (Gerente5)

Conteúdo C2CT4 – Atribuições e responsabilidades. O quarto conteúdo da Classe 2 (C2CT4), que se referiu a relatos relacionados a atribuições e responsabilidades dos gestores em atividades de gestão, compreendeu 20 ST (18,69% dos 107 ST do segundo cluster) e atingiu

índice χ^2 acumulado de 1.031,06 (18,49% do índice χ^2 acumulado da C2). Dos 20 ST do C2CT4, dois foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, 14 vieram das falas do Gerente2, três são provenientes do discurso do Gerente4, e um foi retirado da entrevista com o Gerente5. Nenhum segmento de texto derivado da entrevista do Gerente3 colaborou para o C2CT4.

O excerto que segue é exemplo de fala que evidencia referências a atribuições e responsabilidades inerentes à atividade de gestão. No trecho, extraído de fala do Gerente2, é possível observar a intenção do gestor em descrever sua necessidade de conhecer com mais profundidade os desafios de nova gerência para posteriores tomadas de decisão de gestão, bem como o que se esperava de sua atuação como responsável pela gerência:

“Como se trata de gerência nova, eu quis esperar um tempo, quis esperar sedimentar um pouco, até para a relação entre as áreas ficar um pouco mais clara, para eu entender qual seria de fato a demanda, porque tudo foi redimensionado, vieram pessoas novas em outras áreas que estão interagindo mais com essa nova gerência, então eu quis esperar um pouco, para sedimentar.” (Gerente2)

Outro extrato que apresenta aspectos relacionados a atribuições e responsabilidades inerentes à atividade de gestão é o que segue, retirado do relato do Gerente4, em que o entrevistado fez uso de expressões que denotam atenção com pessoas (“focando bastante nas pessoas” e “dando atenção”) e com produtividade (“evitando o trabalho manual” e “usando tecnologia de ponta”):

“(…) então eu estou nesse momento de aprendizado e de fortalecimento, usando as ferramentas que eu posso, **focando bastante nas pessoas, dando atenção** e ferramentas que eles precisam para trabalhar. Nós estamos trabalhando muito com tecnologia, **evitando o trabalho manual, usando tecnologia de ponta**, nós estamos trabalhando (...)” (Gerente4)

Conteúdo C2CT5 – Liderança e gestão de pessoas. O quinto conteúdo da Classe 2 (C2CT5) diz respeito a discursos de gerentes que fizeram referência a temas relacionados a liderança e gestão de pessoas e se compôs de três segmentos de texto (2,80% do total de 107 ST da C2). A força de associação conjunta das formas lexicais que compuseram tais segmentos de texto se expressou pelo índice χ^2 acumulado de 201,90 (3,62% do total do índice χ^2 acumulado da C2, de 5.575,19). Todos os três segmentos de texto que caracterizaram o C2CT5 foram obtidos a partir dos discursos do Gerente2. Nenhum segmento de texto derivado das entrevistas com os gestores Gerente1, Gerente3, Gerente4 e Gerente5 colaborou para o C2CT5.

O excerto que segue evidencia referência que o gestor fez à importância de “formar pessoas”, considerado por ele como uma de suas atribuições. No trecho, é possível observar o uso da expressão “grande função minha” como marcador da atribuição de promover às pessoas de sua equipe oportunidades de “formação”:

“Trabalhar com gestão de pessoas (...) não é a principal função, mas é uma das minhas principais funções. Uma **grande função minha**, como gerente sênior, como executivo da companhia, é **formar pessoas.**” (Gerente2)

Conteúdo C2CT6 – Avaliação crítica de contexto pessoal. O C2CT6, sexto conteúdo da Classe 2, referiu-se aos segmentos de texto que contiveram discursos em que os gestores se expressaram de maneira crítica em relação a determinados contextos pessoais e seu próprio modo de ser. O conteúdo C2CT6 compreendeu 17 ST (15,89% dos 107 ST do segundo cluster) e possui índice χ^2 acumulado de 709,56 (12,73% do índice χ^2 acumulado da C2). Dos 17 ST contidos no C2CT6, cinco foram obtidos a partir do discurso do Gerente2, dois vieram das falas do Gerente4, e 10 são procedentes da entrevista com o Gerente5. Nenhum segmento de texto derivado das entrevistas com os gestores Gerente1 ou Gerente3 colaborou para o C2CT6.

Exemplo de relato com referências a aspectos ligados ao modo de ser do gestor (e sua maneira de se colocar no contexto da organização) é o que segue, retirado da fala do Gerente5. No trecho, o gestor deixou claro que a relação que esperava ter com a Organização SIGMA deveria ser positiva, tanto para a empresa quanto para ele próprio, e que, enquanto o balanço fosse positivo, sua entrega seria integral. O uso das expressões “eu amo a Organização SIGMA”, “me doo a ela por completo” e “se a Organização SIGMA deixar de ser” evidencia sua intenção:

“**Eu amo a Organização SIGMA**, eu **me doo a ela por completo**, mas a Organização SIGMA, uma hora, ela pode, por algum motivo, entender que nós não vamos seguir, e eu também. **Se a Organização SIGMA deixar de ser** essa empresa pela qual eu me apaixonei, eu não vou querer continuar.” (Gerente5)

Conteúdo C2CT7 – Compreensão de cenários e de desafios – Finalmente, o sétimo conteúdo da Classe 2 (C2CT7), que emergiu da análise e que se referiu aos conteúdos que agruparam excertos de discursos com menção a compreensão de cenários e de desafios organizacionais, é o conteúdo que apresentou a maior quantidade de segmentos de texto e o maior indicador χ^2 acumulado do segundo agrupamento. O C2CT7 constituiu-se de 30 ST (28,04% dos 107 ST da Classe 2) e obteve índice χ^2 acumulado de 1.635,09 (29,33% do índice χ^2 acumulado da C2). Desses 30 ST, nove foram obtidos a partir dos relatos do Gerente1, cinco foram extraídos da fala do Gerente2, 12 são provenientes do discurso do Gerente4, e quatro vêm do discurso do Gerente5. Nenhum ST derivado das entrevistas com o Gerente3 colaborou para o C2CT7.

Os três excertos que seguem são exemplos de falas que evidenciaram presença de referências à compreensão de cenários e de desafios relacionados à Organização SIGMA. No primeiro trecho, extraído do discurso do Gerente2, é possível observar a intenção daquele gestor em querer entender quais eram as necessidades da área sob sua responsabilidade para que pudesse

tomar decisões mais certeiras de contratação de pessoal, o que se verifica pelo uso de expressões como “para entender exatamente qual seria a demanda” e “o que eu poderia oferecer”:

“A pior coisa que tem para a empresa é contratar errado. É muito caro contratar, então eu quis esperar um pouco **para entender exatamente qual seria a demanda e o que eu poderia oferecer** e, então, trazer uma pessoa mais direcionada.” (Gerente2)

No segundo trecho, retirado da fala do Gerente1, esse gestor fez uso de expressões como “viver o dia-a-dia desse outro lado” e ‘para saber o que está acontecendo” para se referir à necessidade de compreender as demandas que o contexto da organização lhe exigia:

“Ao mesmo tempo, também é necessário começar a **viver o dia-a-dia desse outro lado**, lado mais estratégico, de decidir posicionamento, de viver um pouco mais o negócio, de entender as necessidades, de procurar ser fomentador de inovação, de melhorias, de estar muito mais conectado com o mercado **para saber o que está acontecendo.**” (Gerente1)

Por fim, o terceiro trecho, obtido a partir da fala do Gerente4, evidencia o uso de expressões como “porque considerou importante” e “decidiu criar uma estrutura específica” para denotar compreensão de decisões tomadas pelo alto escalão com impacto direto em sua área de atuação:

“A alta administração entendeu que deveria fazer uma reestruturação e, em fevereiro de 2021, houve a mudança que definiu o estado atual. A alta administração decidiu olhar para a área de Governança, Risco e Conformidade **porque considerou importante e decidiu criar uma estrutura específica** para cuidar desses assuntos.” (Gerente4)

Síntese da Classe 2. Em suma, a análise de conteúdo dos segmentos de texto que compuseram a Classe 2 revela que a temática principal do agrupamento é aquela que denotou a ideia de necessidade de entendimento (no sentido de compreensão) de desafios relacionados ao negócio, às finanças, e de busca de aperfeiçoamento de formação acadêmica por cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* para melhor exercício tanto da gestão quanto da liderança.

A Tabela 20 apresenta de modo sintético as principais informações estatísticas caracterizadoras dos conteúdos da Classe 2, de onde é possível observar a relevância dos indicadores do Conteúdo 7 (C2CT7) na definição da temática principal do cluster em tela, quando em comparação aos indicadores dos outros conteúdos.

Tabela 20 – Conteúdos da Classe 2

Classe 2 - Necessidades de entendimento de desafios relacionados ao negócio e às finanças e de busca de aperfeiçoamento da formação acadêmica para exercício de gestão e de liderança				
Conteúdos	N° ST	% ST	χ^2 ST	% χ^2 ST
Conteúdo 1 (C2CT1) - Reflexões sobre carreira	23	21,50%	1.163,89	20,88%
Conteúdo 2 (C2CT2) - Reflexões sobre desenvolvimento	4	3,74%	118,91	2,13%
Conteúdo 3 (C2CT3) - Pós-graduação	10	9,35%	714,78	12,82%
Conteúdo 4 (C2CT4) - Atribuições e responsabilidades	20	18,69%	1.031,06	18,49%
Conteúdo 5 (C2CT5) - Liderança e gestão de pessoas	3	2,80%	201,90	3,62%
Conteúdo 6 (C2CT6) - Avaliação crítica de contexto pessoal	17	15,89%	709,56	12,73%
Conteúdo 7 (C2CT7) - Compreensão de cenários e desafios	30	28,04%	1.635,09	29,33%
Total	107	100,00%	5.575,19	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

4.3.3.3. Descrição e análise dos conteúdos da Classe 3

Esta seção apresenta a descrição das informações estatísticas da Classe 3, a análise da temática principal do agrupamento, os conteúdos internos e a síntese dos resultados do cluster.

Informações estatísticas da Classe 3. O Iramuteq agrupou 78 variáveis sob a Classe 3, das quais 77 sob a forma de formas lexicais e uma como modalidade (referente a um dos gestores entrevistados). Do total de 78 variáveis, 58 (74,36%) atingiram nível de significância para a análise de conteúdo, enquanto que 20 (25,64%) não atingiram p-valor suficiente para fazer parte da análise. O conjunto de 58 variáveis com nível de significância suficiente, por sua vez, se subdividiu em 55 formas lexicais ativas, duas formas lexicais complementares, e uma modalidade, qualificadas pelo programa para a Análise de Classificação pelo Método Reinert.

Temática principal da Classe 3. As principais formas lexicais ativas consideradas significantes (de acordo com o indicador χ^2 que identificou o nível de significância da associação entre a classe e o segmento de texto que conteve a palavra) que emergiram da Análise de Classificação pelo Método Reinert e que puderam contribuir para a definição das temáticas caracterizadoras da Classe 3 foram “inovação”, “Novos Negócios”, “Fusões e Aquisições”, “melhoria contínua”, “eficiência operacional”, “estrutura”, “TI”, “área”, “negócio”, “engrenagem”, “funcionar” e “mercado”. A Tabela 21 apresenta as principais formas lexicais caracterizadoras do terceiro cluster, com os respectivos indicadores χ^2 .

Tabela 21 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 3

Nº	Forma lexical	Freq. ST classe	Freq. ST corpus	% ST classe	χ^2	
					individual	acumulado
1	inovação	14	15	93,33%	94,98	94,98
2	Novos Negócios	15	18	83,33%	88,13	183,11
3	Fusões e Aquisições	12	14	85,71%	72,64	255,75
4	melhoria contínua	6	6	100,00%	43,72	299,47
5	eficiência operacional	6	6	100,00%	43,72	343,19
6	estrutura	11	18	61,11%	41,67	384,86
7	TI	11	19	57,89%	38,47	423,33
8	área	33	114	28,95%	38,20	461,53
9	negócio	13	26	50,00%	36,53	498,06
10	engrenagem	4	4	100,00%	29,03	527,09
11	funcionar	4	4	100,00%	29,03	556,12
12	mercado	9	17	52,94%	27,26	583,38
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
54	conseguir	4	13	30,77%	4,30	1067,70
55	atuar	5	18	27,78%	4,23	1071,93

Legenda:

Nº: número de ordenação da forma lexical na tabela

Forma lexical: forma lexical (lema) em questão

Freq. ST classe: número de ST que contêm a forma lexical na classe

Freq. ST corpus: número de ST no corpus que contém, ao menos uma vez, a forma lexical em questão

% ST classe: percentual de ST que contêm a forma lexical na classe, em relação ao número total no corpus

χ^2 : indicador que exprime a associação (força de ligação) entre a forma lexical e a classe em questão

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

A Tabela 21 permite constatar que, do total de segmentos de texto que continham o lema “inovação”, mais de 93% foram classificados na Classe 3. Do mesmo modo, mais de 83% e de 85% dos segmentos de texto que apresentaram os lemas “Novos Negócios” e “Fusões e Aquisições”, respectivamente, foram englobados no cluster, evidenciando que a principal temática da C3 relaciona-se, de alguma maneira, a **processos de negócio e a áreas da estrutura da organização**, como “inovação”, “Novos Negócios”, “Fusões e Aquisições” e “TI”.

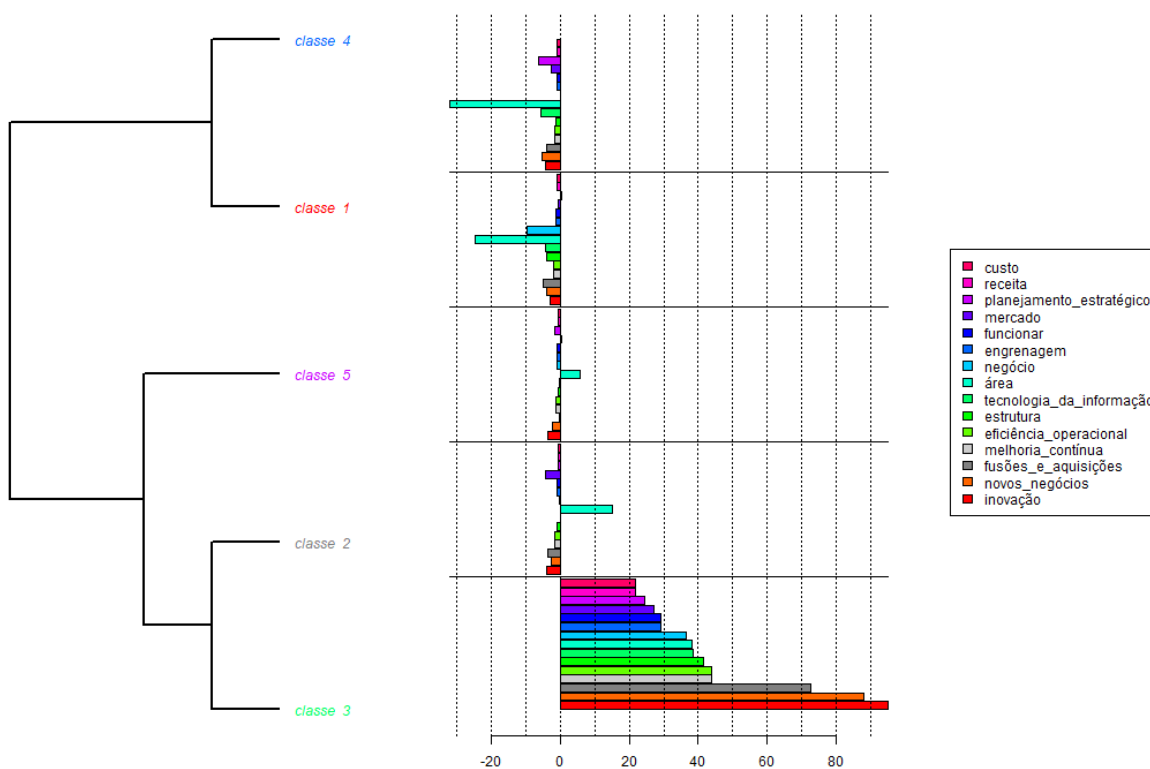
Outro par de formas lexicais que emergiram na análise é o que se compôs pelos lemas “melhoria contínua” e “eficiência operacional”, os quais evidenciaram relevante participação na definição do perfil da C3, na medida em que todos os segmentos de texto que os apresentaram pertencem ao terceiro cluster. Tal aspecto indica, portanto, que a temática principal da classe se relaciona, também de alguma maneira, a **processos de gestão de qualidade e produtividade**.

Além dos lemas que constam da Tabela 21, outros lemas significativos também se destacaram, a ponto de terem podido contribuir para a identificação da temática principal da C3, como foram os casos de “planejamento estratégico” (12 ocorrências na C3, 29 ocorrências no corpus, $\chi^2 =$

24,43 e $p < 0,0001$), “receita” (3 ocorrências no corpus, todas na C3, $\chi^2 = 21,73$ e $p < 0,0001$), ou, ainda, “custo” (igualmente 3 ocorrências na corpus, todas na C3, $\chi^2 = 21,73$ e $p < 0,0001$).

A Análise de Classificação pelo Método Reinert também possibilitou a realização de comparação visual entre as principais formas lexicais da Classe 3 e as outras classes. Tal tipo de contraste permite observar, de maneira gráfica (visual, portanto), a preponderância dos referidos lemas na classe em questão em relação às outras classes. A Figura 9 ilustra o contraste entre aqueles 15 lemas nos segmentos de textos contidos na C3 e os segmentos de texto que os contêm em outros conjuntos, evidenciando, desta vez, que tais lemas têm significados para a Classe 3 bastante diferentes dos significados que os mesmos lemas têm nos outros arranjos.

Figura 9 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C3



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

A partir dos principais lemas emergentes na Classe 3, com os respectivos números de ocorrência no cluster e no corpus, índices χ^2 e valores de p , é possível observar a existência de determinado contexto específico caracterizador da classe, a saber, o universo semântico que denota a ideia de **processos organizacionais**, expressada tanto a partir de processos de negócio (inovação, geração de novos negócios, fusões e aquisições, tecnologia da informação e planejamento estratégico) quanto de processos de gestão (financeira, de qualidade e de produtividade). A

seguir, são apresentados três exemplos de excertos retirados das falas dos entrevistados que podem ilustrar a ideia relacionada a processos de negócio e de gestão que descrevem a C3.

O primeiro excerto, extraído do discurso do Gerente1, que apresentou índice χ^2 acumulado igual a 434,75, devido à presença conjunta dos lemas “inovação” ($\chi^2 = 94,98$), “novos negócios” ($\chi^2 = 88,13$), “melhoria contínua” ($\chi^2 = 43,72$), “eficiência operacional” ($\chi^2 = 43,72$), “estrutura” ($\chi^2 = 41,67$), “tecnologia da informação” ($\chi^2 = 38,47$), “área” ($\chi^2 = 38,20$), “engrenagem” ($\chi^2 = 29,03$) e “ligado” ($\chi^2 = 16,83$), é o que segue:

“Toda essa **estrutura**, tanto a **melhoria contínua** quanto a **inovação** incremental ou de **eficiência operacional**, e a de oportunidades de **novos negócios**, muitas dessas iniciativas estão **ligadas** à **área de tecnologia da informação**. A **área de tecnologia da informação** forma, basicamente, um conjunto de quatro **engrenagens** que trabalha tudo azeitado.” (Gerente1)

Na sequência, apresenta-se o segundo extrato, proveniente da fala do Gerente2 e que atingiu o índice χ^2 acumulado de 287,71, por meio da presença dos lemas “novos negócios” ($\chi^2 = 88,13$), “fusões e aquisições” ($\chi^2 = 72,64$), “estrutura” ($\chi^2 = 41,67$), “área” ($\chi^2 = 38,20$), “planejamento estratégico” ($\chi^2 = 24,43$), “acordo” ($\chi^2 = 8,36$), “precisar” ($\chi^2 = 7,44$), “decisão” ($\chi^2 = 3,65$) e “estratégico” ($\chi^2 = 3,19$). Cabe salientar que, a despeito de os dois últimos lemas (“decisão” e “estratégico”) terem apresentado valores de p não significativos ($p > 0,05617$ e $p > 0,07422$, respectivamente), todos os lemas reunidos no segmento de texto em questão, de maneira conjunta, se mostraram fortes o suficiente para expressar a ideia de processos de negócio.

“Trata-se de **decisão estratégica**. A Organização SIGMA, como um todo, de **acordo** com o **planejamento estratégico**, entendeu que **precisava** reformular a **estrutura** e trazer **novos negócios**, e, então, a **área de fusões e aquisições** e a **área de novos negócios** ganharam mais corpo.” (Gerente2)

Finalmente, o terceiro excerto de depoimento que permite exemplificar o contexto de processos de negócio que caracterizaram o terceiro cluster é o que segue, retirado do discurso do Gerente3:

“(…) trabalhei próximo às **áreas estratégicas** e às **áreas** afins, tais como **área de planejamento estratégico**, **área de novos negócios**, **área de fusões e aquisições**, **área financeira** e **área comercial**, entre outras. Anteriormente a essas experiências, já havia tido envolvimento com atividades de **planejamento estratégico** e de elaboração de planos de **negócios** em outras empresas onde **atuei**.” (Gerente3)

O trecho acima apresentou índice χ^2 acumulado igual a 270,39, devido à presença conjunta das formas lexicais “novos negócios” ($\chi^2 = 88,13$), “fusões e aquisições” ($\chi^2 = 72,64$), “área” ($\chi^2 = 38,20$), “negócios” ($\chi^2 = 36,53$), “planejamento estratégico” ($\chi^2 = 24,43$), “financeiro” ($\chi^2 = 6,23$), e “atuar” ($\chi^2 = 4,23$), o que o tornou representativo no agrupamento lexical em questão, em termos de força de associação dos lemas que o compuseram, em relação ao conteúdo da C3.

Conteúdos internos da Classe 3. Exames com maior profundidade dos segmentos de texto que compuseram o perfil da Classe 3 permitiram que análises adicionais relativas aos conteúdos manifestados pelos gerentes em seus discursos pudessem ser empreendidas. Para que a análise do conteúdo dos segmentos de textos pertencentes à C3 pudesse ser realizada, no entanto, foi fundamental que se conhecessem as principais informações que caracterizaram tal cluster.

A Classe 3 compreendeu 64 segmentos de texto, derivados do corpus textual submetido à Análise de Classificação pelo Método Reinert, e que, conjuntamente, atingiram χ^2 de 9.499,88. O total de 64 ST da C3 se deveu à contribuição dos relatos produzidos pelos gerentes, conforme evidencia a Tabela 22, que apresenta a quantidade total de ST, a quantidade percentual de ST, o indicador χ^2 do ST e o indicador χ^2 percentual do ST, todos por gestor entrevistado.

Tabela 22 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 3

Gestor entrevistado	Classe 3			
	ST	% ST	χ^2	% χ^2
Gerente1	29	45,31%	5.124,80	53,95%
Gerente2	23	35,94%	3.202,52	33,71%
Gerente3	3	4,69%	631,40	6,65%
Gerente4	4	6,25%	247,01	2,60%
Gerente5	5	7,81%	294,15	3,10%
Total	64	100,00%	9.499,88	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Como a Tabela 22 permite verificar, os conteúdos derivados da fala do Gerente1 foram os que mais contribuíram para a constituição da C3, tanto em termos da quantidade de ST (29 ST, correspondendo a 45,31% do total de ST do cluster) quanto em termos de força de associação entre os ST e a Classe 3 ($\chi^2 = 5.124,80$, equivalente a 53,95% do total de χ^2 do cluster).

Em relação aos conteúdos dos segmentos de texto que compuseram a Classe 3, a análise evidenciou a emergência de quatro conteúdos relacionados à temática principal do cluster, a ideia de processos organizacionais, conforme discutido anteriormente. O primeiro conteúdo da Classe 3 (C3CT1) compreendeu segmentos de texto em que os gerentes fizeram referências a processos relacionados ao Planejamento Estratégico e a áreas e atividades relacionadas ao negócio da organização. O segundo conteúdo (C3CT2) se compôs de segmentos de texto que com falas referentes aos desafios relacionados ao negócio. O terceiro conteúdo (C3CT3) se referiu a excertos de discursos com menção a processos diversos. Finalmente, o quarto conteúdo (C3CT4) reuniu trechos em que os gerentes fizeram referências a perspectivas e decisões de

carreira, tendo a ideia de processos organizacionais e de áreas da estrutura da organização como pano de fundo. A seguir, descreve-se mais detalhadamente a composição dos quatro conteúdos.

Conteúdo C3CT1 – Planejamento estratégico, áreas e atividades relacionadas ao negócio.

O primeiro conteúdo da Classe 3 (C3CT1) reuniu trechos de falas em que os gestores se referiram a aspectos relacionados a áreas e a atividades inerentes ao negócio da Organização SIGMA. A análise de conteúdo do C3CT1 destacou que 25 segmentos de texto o constituíram (39,06% do total de 64 ST da Classe 3), com indicador χ^2 acumulado de 3.678,01 (38,72% do total do índice χ^2 acumulado da C3, de 9.499,88). Dos 25 ST que caracterizaram o C3CT1, 15 foram obtidos a partir dos discursos do Gerente2, quatro vieram dos discursos do Gerente1, e as falas dos gestores Gerente3, Gerente4 e Gerente5 produziram dois segmentos de texto cada.

Os excertos que são apresentados a seguir evidenciam discurso em que os gestores se referiram a assuntos contemplados no primeiro conteúdo (planejamento estratégico, áreas da estrutura organizacional e atividades voltadas ao negócio). No primeiro extrato, retirado da entrevista do Gerente2, é possível observar a intenção desse gestor de mostrar a relevância da área responsável pela execução do planejamento estratégico para o negócio da organização, por meio da utilização de expressões como “projeto para estruturar determinada área” e “estar de acordo com o planejamento estratégico, com as diretrizes”:

“(…) eu também tenho necessariamente que estar com um pé em outras áreas, por mais que eu não seja especialista de fato. Suponhamos que haja um **projeto para estruturar determinada área** e que seja necessário contratar uma pessoa para ser responsável por esse projeto. Se existe tal projeto, então esse projeto tem que **estar de acordo com o planejamento estratégico, com as diretrizes** que nós estabelecemos, com o que nós pensamos, como vamos fazer.” (Gerente2)

O segundo trecho, também retirado da fala do Gerente2, evidencia a intenção daquele gestor em demonstrar a importância de sua participação na execução de atividades voltadas para o negócio, por meio da utilização de expressões como “participo das discussões para a montagem da vertical de negócio” e “entregar para mim”:

“Eu **participo das discussões para a montagem da vertical de negócio**, que faz parte do objeto da área de novos negócios, o que se torna uma maneira meio que de **entregar para mim** a execução do planejamento estratégico, de certa forma.” (Gerente2)

Finalmente, o terceiro extrato de discurso, desta vez obtido a partir da fala do Gerente4, constituiu-se de expressões como “preciso entender de tudo”, “preciso entender de 48 fatores” que denotam a intenção daquele gestor em mostrar-se atento às necessidades do negócio:

“Para entender de riscos, eu **preciso entender de tudo**. Eu preciso entender de derivativos, preciso entender de mercado do ‘Produto AR’, preciso entender do

mercado de dólar, preciso entender de risco de crise hídrica, preciso entender de risco de saúde e segurança, **preciso entender de 48 fatores**, incluindo a pandemia, que é o que nós temos que saber atualmente.” (Gerente4)

Conteúdo C3CT2 – Desafios relacionados ao negócio. O segundo conteúdo da C3 (C3CT2), que se refere ao conjunto de trechos de falas em que os entrevistados fizeram referências aos desafios inerentes ao negócio da Organização SIGMA, compreendeu cinco segmentos de texto (7,81% dos 64 ST do terceiro cluster) e apresentou força de associação conjunta das formas lexicais que o compuseram expressa pelo índice χ^2 acumulado de 601,72 (6,33% do índice χ^2 acumulado da C3, de 9.499,88). Dos cinco ST do C3CT2, quatro foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, e um foi colhido da fala do Gerente4. Nenhum segmento de texto derivado das entrevistas do Gerente2, do Gerente3 e do Gerente5 colaborou para o C3CT2.

Exemplo de trecho de relato que evidenciou referência a desafios relacionados ao negócio é o que segue, retirado da entrevista com o Gerente1. No excerto em questão, é possível observar o uso de expressões como “sair do operacional” e “se aproximar muito mais do negócio” para evidenciar a intenção daquele gestor em valorizar aspectos inerentes ao negócio da organização.

“É preciso conseguir fazer a transição de **sair do operacional**, do dia-a-dia, de tocar o dia-a-dia, para fazer a gestão da estrutura, do serviço, que se tem que prestar para a Organização SIGMA e **se aproximar muito mais do negócio**.” (Gerente1)

Conteúdo C3CT3 – Processos e práticas. O terceiro conteúdo da Classe 3 (C3CT3), que emergiu da análise e que se referiu aos fragmentos de fala em que os gestores mencionaram aspectos relativos a processos de negócio e processos de gestão, constituiu-se de 22 ST (34,38% dos 64 ST da C3) e apresentou índice χ^2 acumulado de 4.538,23 (45,88% do índice χ^2 acumulado da C3). Dos 22 segmentos de texto, 21 (95,45% dos ST do conteúdo em questão) foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, e um veio da fala do Gerente3. Nenhum segmento de texto derivado das entrevistas do Gerente2, do Gerente4 e do Gerente5 colaborou para o C3CT3.

À semelhança do ocorrido em análises de outras classes, análise de conteúdo mais detalhada da composição do C3CT3 permitiu verificar a emergência de três subconteúdos específicos. O primeiro subconteúdo (C3CT3.A) se caracterizou por trechos com referências a processos e práticas de TI. O segundo subconteúdo (C3CT3.B), por sua vez, reuniu excertos de falas que tratam de processos e práticas de inovação. Finalmente, o terceiro subconteúdo (C3CT3.C) se compôs de trechos de relatos que dizem respeito a processos e práticas diversas. Os três subconteúdos são apresentados a seguir.

C3CT3.A – Processos e práticas. TI. Os dois extratos que seguem, ambos retirados da fala do Gerente1, ilustram o primeiro subconteúdo (C3CT3.A), relacionado aos processos e às práticas

de TI, o que pode ser observado a partir da utilização de expressões como “área de tecnologia da informação” ou “engrenagem da transformação digital”:

“Toda essa estrutura, tanto a melhoria contínua quanto a inovação incremental ou de eficiência operacional, e a de oportunidades de novos negócios, muitas dessas iniciativas estão ligadas à área de tecnologia da informação. A **área de tecnologia da informação** forma, basicamente, um conjunto de quatro engrenagens que trabalha tudo azeitado.” (Gerente1)

“(…) é a **engrenagem da transformação digital** da Organização SIGMA. A gestão por processos na Organização SIGMA funciona da seguinte maneira: se olharmos os processos organizacionais, se pensarmos em eficiência operacional ou em qualquer processo que seja na Organização SIGMA, é responsabilidade da própria área evoluir o processo, suportado por uma estrutura (…)” (Gerente1)

C3CT3.B – Processos e práticas. Inovação. No que concerne o subconteúdo C3CT3.B, composto por extratos de falas que se referiram a processos e práticas de inovação, destaca-se conjunto de discursos diversos, que variam desde aqueles que enfatizaram a relação intrínseca entre as iniciativas de inovação e a área de tecnologia da informação até os que ressaltaram a importância de longo histórico de práticas de inovação que caracteriza a Organização SIGMA como referência no tema. O primeiro exemplo, retirado do relato do Gerente1, evidencia a intenção do entrevistado em salientar a importância da presença da área sob sua tutela nas atividades que envolvem inovação, conforme segue:

“O que tem acontecido, de forma muito recorrente, é que quase todas as inovações têm algum apoio ou são o core da inovação, a tecnologia da informação ou da comunicação, principalmente para o nosso negócio.” (Gerente1)

O segundo exemplo, também procedente do depoimento do Gerente1, enfatiza a intenção do gestor de descrever a “perpetuação” da história de inovação na organização:

“A tese de inovação se resume, basicamente, em garantir que a Organização SIGMA, que já é uma empresa muito inovadora e que tem indicadores, vários dos quais benchmark no mercado, continue a ser inovadora. É um histórico de 80 anos que se perpetua na Organização SIGMA, e isso está muito ligado à questão da eficiência operacional.” (Gerente1)

C3CT3.C – Processos e práticas. Diversos. Finalmente, em relação ao terceiro subconteúdo (C3CT3.C), que reuniu segmentos de textos em que se evidenciaram conteúdos que dizem respeito a processos e práticas gerais, destaca-se o seguinte trecho, retirado da fala do Gerente3, em que esse gestor mencionou atuação em diversos processos estratégicos e de gestão:

“Com vistas à materialização de tais temas, tenho atuado junto a processos transversais como, por exemplo, RH, Inovação, Excelência e Novos Negócios, entre outros. A Organização SIGMA vem sendo transformada em todos os seus processos, e a formalização do projeto de planejamento estratégico é passo importante para tornar realidade a sua visão de futuro.” (Gerente3)

Conteúdo C3CT4 – Perspectivas e decisões de carreira. Finalmente, o quarto conteúdo da Classe 3 (C3CT4), que se referiu a excertos de falas em que se evidenciaram referências a perspectivas e decisões de carreira, compreendeu 12 ST (18,75% dos 64 ST do terceiro cluster) e apresentou índice χ^2 acumulado de 861,92 (9,07% do índice χ^2 acumulado da Classe 3). Desses 12 segmentos de texto, oito foram obtidos a partir do discurso do Gerente2, um foi obtido a partir da fala do Gerente4, e três foram retirados da fala do Gerente5. Nenhum segmento de texto derivado dos relatos do Gerente1 e do Gerente3 colaborou para compor o C3CT4.

O excerto que segue, colhido da fala do Gerente2, é exemplo de relato que evidenciou a presença de referência a aspectos relativos a decisões de carreira tomadas por aquele gestor. No trecho, é possível observar o uso que o gestor fez de expressões como “melhor escolha” e “sou superfeliz com o que eu faço” para descrever o sentimento de satisfação decorrente de decisões tomadas ao longo da trajetória de carreira que envolveram mudanças de área de atuação:

“Mas foi algo que eu aceitei, foi a **melhor escolha** que eu fiz, porque eu **sou superfeliz com o que eu faço** hoje. Eu era especialista e, como estava mudando de área, eu fui para a área de análise de investimentos e de fusões e aquisições.” (Gerente2)

Outro extrato que apresenta referências a aspectos concernentes a decisões e perspectivas de carreira é o que segue, retirado do relato do Gerente5, em que o gestor se utilizou de expressões como “optei pela área” e “perspectivas que eu via” para dissertar sobre suas escolhas na carreira:

“Trabalhar nesse tipo de planta, para mim, era algo em que eu não tinha tido experiência, vivência até então. Eu **optei pela área** em que atuo, em função das **perspectivas que eu via** no mercado, em função de gosto que eu tinha, e de antecedentes ligados à minha família.” (Gerente5)

Síntese da Classe 3. Em síntese, a análise de conteúdo dos segmentos de texto que compuseram a Classe 3 revelou que a temática principal do cluster é aquela em que se denotou a ideia de processos organizacionais, evidenciada tanto a partir de processos de negócio, quanto de processos de gestão financeira, de qualidade e de produtividade, conforme descrito anteriormente.

A Tabela 23 apresenta, de modo conciso, as principais informações estatísticas caracterizadoras dos conteúdos e subconteúdos da Classe 3, de onde é possível observar a relevância dos indicadores do conteúdo C3CT1 e, principalmente, do conteúdo C3CT3, na definição da temática principal da C3, quando em comparação aos indicadores dos outros conteúdos.

Tabela 23 – Conteúdos e subconteúdos da Classe 3

Classe 3 - Processos organizacionais de negócio e de gestão, planejamento estratégico, e perspectivas e decisões de carreira				
Conteúdos e subconteúdos	N° ST	% ST	χ^2 ST	% χ^2 ST
Conteúdo 1 (C3CT1) - Planejamento estratégico	25	39,06%	3.678,01	38,72%
C3CT1.A - PE, áreas e atividades relacionadas ao negócio	25	39,06%	3.678,01	38,72%
Conteúdo 2 (C3CT2) - Desafios	5	7,81%	601,72	6,33%
C3CT2.A - Desafios relacionados ao negócio	5	7,81%	601,72	6,33%
Conteúdo 3 (C3CT3) - Processos e práticas	22	34,38%	4.358,23	45,88%
C3CT3.A - Processos e práticas. TI	12	18,75%	2.523,74	26,57%
C3CT3.B - Processos e práticas. Inovação	7	10,94%	1.247,14	13,13%
C3CT3.C - Processos e práticas. Diversos	3	4,69%	587,35	6,18%
Conteúdo 4 (C3CT4) - Carreira - perspectivas e decisões	12	18,75%	861,92	9,07%
C3CT4.A - Perspectivas e decisões de carreira	12	18,75%	861,92	9,07%
Total	64	100,00%	9.499,88	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

4.3.3.4. Descrição e análise dos conteúdos da Classe 4

Nesta seção, apresentam-se a descrição das informações estatísticas da Classe 4, a análise da temática principal do cluster, os conteúdos internos e a síntese dos resultados da classe.

Informações estatísticas da Classe 4. O Iramuteq encerrou, sob a Classe 4, um conjunto de 107 variáveis, composto por 105 formas lexicais e duas modalidades (referentes a dois dos gestores entrevistados). Do conjunto de 107 variáveis, 68 (63,55%) alcançaram nível de significância suficiente para a análise de conteúdo, enquanto 39 (36,45%) não apresentaram p-valor adequado para fazer parte da análise. O conjunto de 68 variáveis com nível de significância suficiente, por sua vez, se subdividiu em 60 formas lexicais ativas, sete formas lexicais complementares, e uma modalidade, identificadas pelo software para a CHD.

Temática principal da Classe 4. As principais formas lexicais ativas consideradas significantes (de acordo com o indicador χ^2 que identificou o nível de significância da associação entre a classe e o segmento de texto que conteve a palavra) que emergiram da CHD e que contribuiriam para a definição das temáticas caracterizadoras da C4 foram “IDLPE”, “participar”, “impacto”, “experiência”, “avaliação”, “profissional”, “viver”, “convite”, “expectativa”, “Diretor Vice-Presidente”, “dizer” e “vida”. A Tabela 24 apresenta os principais lemas caracterizadores da C4, com os respectivos indicadores χ^2 .

Tabela 24 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 4

Nº	Forma lexical	Freq. ST classe	Freq. ST corpus	% ST classe	χ^2	
					individual	acumulado
1	IDLPPE	54	83	65,06%	105,73	105,73
2	participar	45	67	67,16%	90,63	196,36
3	impacto	17	19	89,47%	51,99	248,35
4	experiência	29	46	63,04%	49,11	297,46
5	avaliação	10	11	90,91%	30,91	328,37
6	profissional	14	19	73,68%	30,48	358,85
7	viver	13	17	76,47%	30,18	389,03
8	convite	8	8	100,00%	28,64	417,67
9	expectativa	18	30	60,00%	26,56	444,23
10	Diretor Vice-Presidente	7	7	100,00%	25,01	469,24
11	dizer	18	31	58,06%	24,76	494,00
12	vida	13	19	68,42%	24,58	518,58
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
59	escolher	3	5	60,00%	4,21	1020,43
60	permitir	3	5	60,00%	4,21	1024,64

Legenda:

Nº: número de ordenação da forma lexical na tabela

Forma lexical: forma lexical (lema) em questão

Freq. ST classe: número de ST que contêm a forma lexical na classe

Freq. ST corpus: número de ST no corpus que contém, ao menos uma vez, a forma lexical em questão

% ST classe: percentual de ST que contêm a forma lexical na classe, em relação ao número total no corpus

χ^2 : indicador que exprime a associação (força de ligação) entre a forma lexical e a classe em questão

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

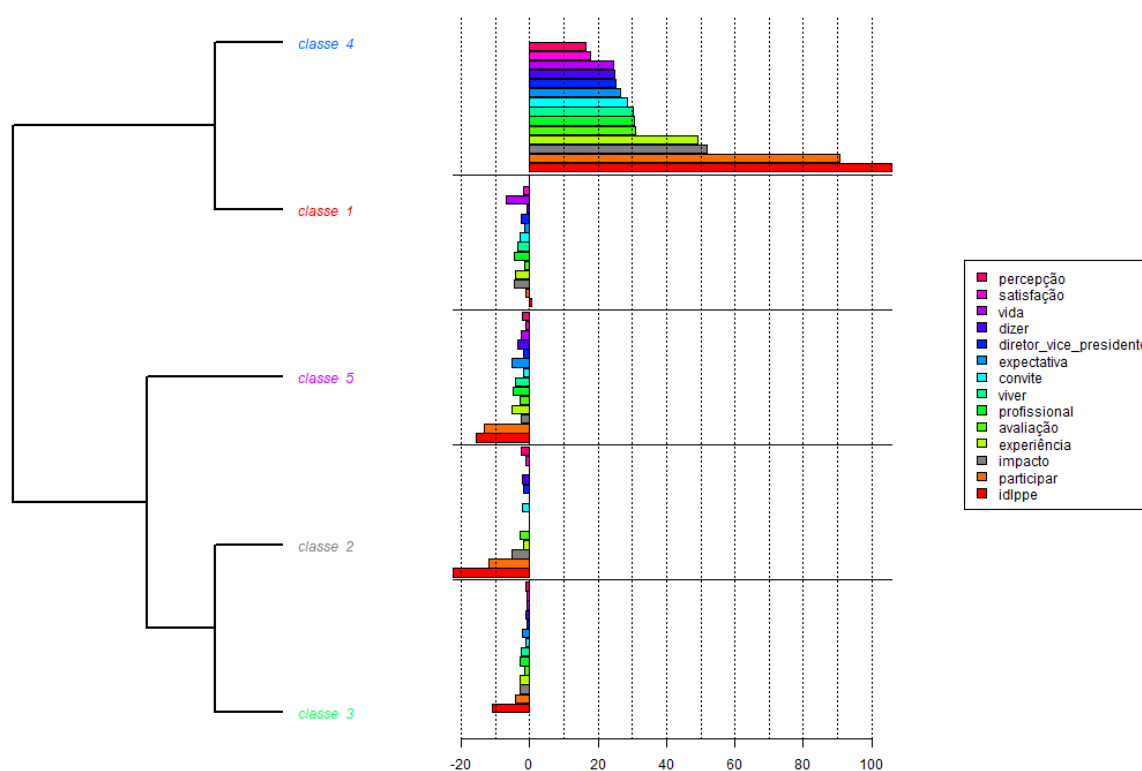
A Tabela 24 permite que se constate, por exemplo, que, de 19 de segmentos de texto que continham o lema “impacto”, 89,47% (17 ST) foram agrupados no quarto cluster. Do mesmo modo, observa-se que mais de 90% dos segmentos de texto que apresentaram o lema “avaliação”, e mais de 65% dos ST que apresentaram a forma lexical “IDLPPE, foram reunidos na Classe 4, o que indica que a temática principal da C4 se relacionou, de alguma maneira, à ideia de avaliação do impacto de viver a experiência de participar da IDLPPE.

Outro trio de formas lexicais que emergiram na análise é o que se constituiu dos lemas “participar”, “convite” e “expectativa”, os quais evidenciaram relevante participação na definição do perfil do quarto agrupamento. Mais de 67% dos segmentos de texto que continham o lema “participar” e 60% dos segmentos de texto que trouxeram o lema “expectativa” pertencem à C4, enquanto, no caso dos segmentos de texto que trouxeram o lema “convite”, todos foram classificados na Classe 4, o que evidencia que a temática principal do cluster em tela relacionou-se, também de alguma maneira, a expectativas que os entrevistados criaram, a partir do recebimento do convite para participar da IDLPPE, de viver tal experiência.

Além dos lemas que constam da Tabela 24, outros lemas significativos também se destacaram, a ponto de terem contribuído para a identificação da temática principal da C4, como são os casos de “satisfação” (com cinco ocorrências no corpus, todas na C4, $\chi^2 = 17,80$ e $p < 0,0001$) e “percepção” (com nove ocorrências no corpus, sendo sete na C4, $\chi^2 = 16,49$ e $p < 0,0001$).

À semelhança do mostrado na análise dos clusters anteriores, é possível contrastar, por meio de comparação visual, a preponderância das formas lexicais na Classe 4 em relação às mesmas formas lexicais em outros clusters. A Figura 10 ilustra a comparação visual entre 14 formas lexicais relevantes nos segmentos de textos contidos na Classe 4 e os segmentos de texto que as contêm em outros agrupamentos, indicando, desta vez, que tais lemas têm significados para a Classe 4 bastante diferentes dos significados que os mesmos lemas têm nas outras classes.

Figura 10 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C4



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

A partir dos principais lemas que emergiram na Classe 4, acima listados e detalhados com os respectivos números de ocorrência na classe e no corpus, índices χ^2 e valor de p , é possível detectar a existência de dois contextos relacionados à temática da chamada realizada por meio convite, feita pela alta administração aos gerentes para participarem da IDLPPE. O primeiro contexto percebido é o que denota a ideia de **criação de expectativas**, por parte dos gestores

convidados para participar da IDLPPE, a partir do momento em que receberam o convite para comparecimento nas reuniões daquela iniciativa de desenvolvimento de liderança, e se apoia na força conjunta dos lemas “IDLPPE”, “participar”, “convite”, “expectativa” e “satisfação”.

O excerto que segue, retirado do relato do Gerente4 e cujo índice χ^2 acumulado é igual a 217,07, devido à presença conjunta dos lemas “participar” ($\chi^2 = 90,63$), “convite” ($\chi^2 = 28,64$), “dizer” ($\chi^2 = 24,76$), “achar” ($\chi^2 = 23,79$), “Organização SIGMA” ($\chi^2 = 16,06$), “desenvolvimento de liderança” ($\chi^2 = 12,05$), “Diretor Presidente” ($\chi^2 = 6,87$), “iniciativa” ($\chi^2 = 5,56$), “bacana” ($\chi^2 = 4,50$) e “escolher” ($\chi^2 = 4,21$), ilustra os aspectos relacionados às expectativas que surgiram após o anúncio do convite promovido pela alta administração da organização aos gerentes que iriam participar da IDLPPE e enviado pela Empresa de Consultoria Externa em Estratégia:

“Eu **achei** a formalidade do **convite bacana**, porque o **Diretor Presidente**, que é o principal executivo da **Organização SIGMA**, teve o cuidado de telefonar para cada um dos gerentes que iriam **participar** daquela **iniciativa de desenvolvimento de liderança** fazendo o **convite** e **dizendo** que havíamos sido **escolhidos** pelos diretores...”. (Gerente4)

Do mesmo modo, o Gerente5 também expressou sua satisfação em ter sido chamado para fazer parte do grupo de gestores convidados para as reuniões da IDLPPE:, conforme segue:

“Foi um **convite** por telefone, muito **legal**, e depois o **Diretor Presidente** esclareceu como seria a **IDLPPE** grosso modo e que, posteriormente, nós, os gerentes convidados, iríamos **receber** mais instruções. O **Diretor Vice-Presidente** é mais próximo do nosso dia-a-dia. Ele é uma pessoa fantástica, com quem eu tenho imenso prazer de trabalhar.” (Gerente5)

Nesse extrato, cujo índice χ^2 acumulado é de 176,92, os lemas que o tornaram representativo, em termos de força de associação conjunta das formas lexicais em relação ao conteúdo da classe, foram “IDLPPE” ($\chi^2 = 105,73$), “convite” ($\chi^2 = 28,64$), “Diretor Vice-Presidente” ($\chi^2 = 25,01$), “receber” ($\chi^2 = 7,00$), “Diretor Presidente” ($\chi^2 = 6,87$), e “legal” ($\chi^2 = 3,67$). Importante salientar, no entanto, que, a despeito de o último lema (“legal”), isoladamente, ter apresentado valor de p não significativo ($p > 0,0524$), todos aqueles lemas, conjuntamente, se mostraram fortes o suficiente para expressar a ideia de satisfação com o recebimento do convite.

O segundo contexto que se pode depreender a partir das formas lexicais mais significativas da Classe 4 é o que indica a ideia de ulteriores **percepções e avaliações dos possíveis impactos** que a vivência daquela experiência no cotidiano profissional poderia trazer, a saber: “impacto”, “experiência”, “avaliação”, “profissional”, “viver” e “percepção”.

O trecho abaixo, retirado do discurso do Gerente3, reuniu lemas significativos em relação à classe, devido ao índice χ^2 acumulado igual a 371,10 e à presença conjunta dos lemas “IDLPPE” ($\chi^2 = 105,73$), “participar” ($\chi^2 = 90,63$), “impacto” ($\chi^2 = 51,99$), “avaliação” ($\chi^2 = 30,91$),

“profissional” ($\chi^2 = 30,48$), “vida” ($\chi^2 = 24,58$), “Organização SIGMA” ($\chi^2 = 16,06$), “potencial” ($\chi^2 = 14,17$), e “transformação” ($\chi^2 = 6,55$), e pode ilustrar o segundo contexto emergente:

“Quanto ao **potencial de transformação**, a **avaliação** que faço do **impacto** de ter **participado** da **IDLPPE** sobre minha **vida profissional** é a de que ter sido parte do trabalho e ter me relacionado com quem dirige a **Organização SIGMA** me auxiliou no processo de **transformação**.” (Gerente3)

Conteúdos internos da Classe 4. Da mesma maneira como o que ocorreu quando da análise mais aprofundada dos conteúdos dos segmentos de texto que compuseram os clusters anteriores, os segmentos de texto da Classe 4 também permitiram análises adicionais dos conteúdos dos discursos manifestados pelos entrevistados. No entanto, para que a análise do conteúdo dos segmentos de textos pertencentes à C4 pudesse ter sido realizada, novamente foi necessário que se conhecessem as principais informações que caracterizaram esse cluster.

A Classe 4 compreendeu 116 ST, derivados do corpus textual submetido à Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD), que, conjuntamente, atingiram χ^2 de 19.756,92. O total de 116 ST da C4 se deveu à contribuição dos discursos produzidos pelos gestores, conforme ilustra a Tabela 25, que apresenta a quantidade total de ST, a quantidade percentual de ST, o indicador χ^2 do ST e o indicador χ^2 percentual do ST, todos por gestor entrevistado.

Tabela 25 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 4

Gestor entrevistado	Classe 4			
	ST	% ST	χ^2	% χ^2
Gerente1	30	25,86%	4.287,14	21,70%
Gerente2	24	20,69%	3.035,43	15,36%
Gerente3	19	16,38%	5.595,30	28,32%
Gerente4	14	12,07%	2.375,55	12,02%
Gerente5	29	25,00%	4.463,50	22,59%
Total	116	100,00%	19.756,92	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Como a Tabela 25 permite constatar, os conteúdos derivados do relato do Gerente1 foram os que mais contribuíram para a constituição da Classe 4, em termos de quantidade de segmentos de textos (30 ST, 25,86% do total de 116 segmentos de texto do agrupamento). Em relação à força de associação entre os segmentos de texto e a classe, no entanto, os conteúdos que mais contribuíram para o estabelecimento da C4 foram os extraídos do relato do Gerente3, cujos segmentos de texto atingiram índice χ^2 acumulado de 5.595,30, 28,32% do total de χ^2 da C4).

Em relação aos conteúdos dos segmentos de texto pertencentes à Classe 4, constatou-se a emergência de seis conteúdos relacionados à temática principal do cluster, a saber, a ideia de

expectativas criadas a partir do recebimento do convite para participar da IDLPPE e de posteriores percepções e avaliações dos impactos da vivência daquela experiência.

O primeiro conteúdo da Classe 4 (C4CT1) compreendeu segmentos de texto em que os entrevistados se referiram ao convite que a alta administração da organização lhes fez para participar das reuniões da IDLPPE. O segundo conteúdo (C4CT2) reuniu segmentos de texto derivados de falas em que os gestores se referiram a expectativas em relação à IDLPPE. O terceiro conteúdo (C4CT3) agrupou excertos de discursos com menções a atividades realizadas nas reuniões da IDLPPE. O quarto conteúdo (C4CT4) englobou fragmentos de relatos com referências a impactos que a participação nas reuniões da IDLPPE promoveu sobre o gestor, em termos de compreensão do negócio, autoconhecimento, relacionamentos, nível de satisfação, reconhecimento e visibilidade na organização, rotinas de gestão, e ações concretas. O quinto conteúdo (C4CT5) se constituiu de segmentos de texto com relatos alusivos aos tópicos planejamento e gestão de sucessão (SP&M) e desenvolvimento de liderança. Por fim, o sexto conteúdo (C4CT6) abarcou trechos com menções a aspectos relativos à carreira dos gestores, em termos de reflexões gerais e considerações anteriores à participação na IDLPPE. A seguir, descreve-se mais detalhadamente a composição dos seis conteúdos.

Conteúdo C4CT1 – Convite. O primeiro conteúdo da Classe 4 (C4CT1) diz respeito ao conjunto de discursos de gerentes que fizeram algum tipo de referência a aspectos relacionados ao convite para participar da IDLPPE e se compôs de 18 ST (15,52% do total de 116 ST da Classe 4). A força de associação conjunta das formas lexicais que o compuseram se expressa pelo índice χ^2 acumulado de 3.809,13 (19,28% do total do índice χ^2 acumulado da C4, de 19.756,92). Dos 18 ST que caracterizaram o C4CT1, seis foram obtidos a partir dos relatos do Gerente1, um é proveniente dos discursos do Gerente2, dois vieram dos discursos do Gerente3, quatro foram retirados dos discursos do Gerente4, e cinco foram colhidos das falas do Gerente5. Análise de conteúdo com maior nível de detalhamento da composição do C4CT1 permitiu verificar a emergência de três subconteúdos mais específicos: a) C4CT1.A, com trechos relativos ao tema seleção de participantes para a IDLPPE; b) C4CT1.B, com fragmentos de fala concernentes aos impactos que o recebimento do convite causou na pessoa; e, c) C4CT1.C, com discursos relacionados ao contexto vivido pelo profissional quando do recebimento daquele convite. Os três subconteúdos mencionados são apresentados a seguir.

C4CT1.A – Convite. Seleção de participantes. Exemplo de discurso pertencente ao subconteúdo C4CT1.A, com menção a pontos alusivos ao tema seleção dos participantes da IDLPPE, é o que segue, retirado da fala do Gerente1. No trecho, é possível identificar lemas

que evidenciaram a intenção do gestor em destacar a singularidade do convite que ele recebeu, em relação aos seus pares sob mesma diretoria, tais como “apenas eu”, repetida duas vezes:

“Dos cinco gerentes que estão sob a gestão da Diretoria Administrativa, **apenas eu** vivi a experiência de exposição àquelas ações de desenvolvimento de liderança, **apenas eu** participei da IDLPPE. Acho que há duas áreas pertencentes à Diretoria Administrativa cujos gerentes, talvez, tivessem condição de participar da IDLPPE (...)” (Gerente1)

C4CT1.B – Convite. Impacto na pessoa. Em relação ao C4CT1.B, subconteúdo caracterizado pelo conjunto de narrativas que trataram de aspectos relativos aos impactos nas pessoas que receberam o convite para a IDLPPE, é possível destacar o excerto que segue, extraído do discurso do Gerente4. No trecho, o gestor entrevistado demonstrou claramente sua satisfação com o modo atencioso pelo qual a alta administração lhe fez o convite, por meio do uso de expressões como “achei a formalidade do convite bacana” e “teve o cuidado”, conforme segue:

“Eu **achei a formalidade do convite bacana**, porque o Diretor Presidente, que é o principal executivo da Organização SIGMA, **teve o cuidado** de telefonar para cada um dos gerentes que iriam participar daquela iniciativa de desenvolvimento de liderança fazendo o convite e dizendo que havíamos sido escolhidos pelos diretores, que seria uma oportunidade legal, que ainda naquela semana receberíamos uma agenda e que teríamos contínuas interações nos meses subsequentes.” (Gerente4)

C4CT1.C – Convite. Contexto. Finalmente, no que diz respeito ao C4CT1.C, subconteúdo com excertos de fala referentes ao contexto que os entrevistados viviam quando receberam o convite para a IDLPPE, o trecho do discurso do Gerente5 que segue é bom exemplo. No extrato, é possível constatar o uso da expressão “já tínhamos a visão”, que evidencia algo que já estava em curso quando os gestores receberam a convocação:

“Era um processo muito natural mesmo. Quando veio o convite para participar da IDLPPE, nós **já tínhamos a visão** do plano estratégico anterior, era muito claro na cabeça de todo mundo.” (Gerente5)

Conteúdo C4CT2 – Expectativas. O segundo conteúdo do quarto cluster (C4CT2), que emergiu da análise de conteúdo e que se refere aos fragmentos de fala com menções a expectativas em relação à IDLPPE, constituiu-se de 17 segmentos de texto (14,66% dos 116 ST do quarto cluster) e apresentou índice χ^2 acumulado de 2.808,75 (14,22% do índice χ^2 acumulado da Classe 4, de 19.756,92). Desses 17 ST, dois foram obtidos a partir das falas do Gerente1, oito são provenientes do relato do Gerente2, dois foram colhidos a partir da entrevista com o Gerente3, um veio do relato do Gerente4, e quatro vieram do depoimento do Gerente5. À semelhança do ocorrido com o exame do C4CT1, análise de conteúdo mais detalhada da composição do C4CT2 também identificou a emergência de dois subconteúdos específicos, um

relacionado às expectativas anteriores à realização da IDLPPE e o outro relativo às expectativas em relação ao porvir pós-realização da IDLPPE, conforme se descreve na sequência.

C4CT2.A – Expectativas. Antes da IDLPPE. O primeiro subconteúdo (C4CT2.A), com seis segmentos de texto, se caracterizou por trechos de discursos que se referem a expectativas que os entrevistados relataram terem tido anteriores à realização das reuniões da IDLPPE. Exemplo de discurso com referência a expectativas anteriores à realização das reuniões da IDLPPE é o que segue, retirado da entrevista com o Gerente5. No trecho, aquele gestor deixou evidente que sua expectativa havia se baseado em diversos aspectos, dentre os quais, o de “aprender”, o de “ter maior visibilidade” e o de “merecer a confiança da liderança” na organização.

“E, claro que além de **aprender** e de levar essa experiência, a expectativa também era de **ter maior visibilidade** e de **merecer a confiança da liderança** da Organização SIGMA. Não se tratava de pensar que bastava participar da IDLPPE e que eu estaria pronto para ter outra função.” (Gerente5)

Outro extrato que apresentou aspectos relativos a expectativas anteriores à realização da IDLPPE é o que segue, retirado do depoimento do Gerente4, em que o gestor entrevistado fez uso de expressões como “ansiedade” e “grandes” para caracterizar a expectativa que tinha, em termos de exposição na arena política da organização:

“A expectativa e a **ansiedade** de viver a experiência de participar da iniciativa de desenvolvimento de liderança, de estar em outro nível de exposição, com vários conselheiros, em momentos diversos, foram **grandes**. E também foi grande o sentimento de orgulho, de me sentir reconhecido, de sentir que estou colhendo o que eu estou plantando.” (Gerente4)

C4CT2.B – Expectativas. Depois da IDLPPE. Em relação ao C4CT2.B, subconteúdo que reuniu 11 segmentos de texto que remetem à ideia de expectativas criadas a partir da vivência da experiência da participação na IDLPPE, destacam-se dois conjuntos de fala com referências ao que os gestores esperavam que pudesse acontecer desde a conclusão daquela iniciativa. No primeiro exemplo, extraído do discurso do Gerente1, observa-se o destaque que o entrevistado deu ao fato de ter em vista a geração de novas oportunidades por parte da organização:

“(…) sempre quando tal participação acontece, as oportunidades acabam sendo materializadas por meio de experiências como um trabalho desses, é lógico que se cria automaticamente a expectativa de gerar novas oportunidades na Organização SIGMA.” (Gerente1)

Da mesma maneira, outro exemplo de trecho em que o entrevistado mencionou expectativas posteriores à IDLPPE, desta vez declaradamente não correspondidas, o que se verifica a partir de expressões como “era uma expectativa muito grande” e “virando frustração”, é o que segue:

“Então, apesar de tudo isso, os sentimentos são esses. **Era uma expectativa muito grande** que acabou, depois, **virando frustração** da expectativa gerada, não

necessariamente a sensação com uma carreira, mas com a expectativa gerada, apesar de que, quando eu olho para o lado, tenho reconhecimento de que é uma posição diferenciada.” (Gerente2)

Conteúdo C4CT3 – Reuniões da IDLPPE. O terceiro conteúdo da Classe 4 (C4CT3) diz respeito ao conjunto de trechos de falas em que os entrevistados fizeram referência às reuniões da IDLPPE¹⁷ e constituiu-se de seis segmentos de texto (5,17% do total de 116 ST da C4). A força de associação conjunta dos lemas que o compuseram se expressa pelo índice χ^2 acumulado de 912,19 (4,62% do total do índice χ^2 acumulado da C4, de 19.756,92). Dos seis ST que caracterizam o C4CT3, um foi obtido do discurso do Gerente1, dois vieram do discurso do Gerente2, dois foram retirados do depoimento do Gerente4, e um foi extraído das falas do Gerente5. Nenhum segmento de texto derivado do relato do Gerente3 colaborou para o C4CT3.

O excerto que segue, colhido da fala do Gerente2, ilustra o C4CT3. No trecho, é possível reparar a intenção daquele gestor em mostrar a relevância de sua atuação nas reuniões da iniciativa, a partir da utilização das expressões “foi responsabilidade minha”, “ponto focal” e “peça-chave”:

“(…) mas toda a dinâmica, toda a interação com as pessoas da Empresa de Consultoria Externa em Estratégia **foi responsabilidade minha**, eu é que era o **ponto focal** e a **peça-chave** no processo. Participar da IDLPPE não foi a minha primeira experiência de exposição na máxima arena de uma organização.” (Gerente2)

Conteúdo C4CT4 – Impactos da IDLPPE. O quarto conteúdo da Classe 4 (C4CT4), que se referiu a excertos de discursos com menções a aspectos associados aos impactos da experiência vivida nas rodadas das reuniões da IDLPPE nos gestores, se constituiu de 43 segmentos de texto (37,07% dos 116 ST da Classe 4) e apresentou índice χ^2 acumulado igual a 8.847,94 (44,78% do índice χ^2 acumulado da C4). Dos 43 ST do C4CT4, nove foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, seis são derivados da entrevista com o Gerente2, 14 são procedentes da fala do Gerente3, seis derivaram do discurso do Gerente4, e oito foram extraídos do relato do Gerente5. Análise de conteúdo mais minuciosa da constituição do C4CT4 evidenciou a emergência de sete subconteúdos específicos: a) C4CT4.A, relativo ao conjunto de fragmentos de discursos que remeteram à ideia dos impactos da IDLPPE na compreensão do negócio, com cinco segmentos de texto; b) C4CT4.B, que reuniu falas com menções a impactos da iniciativa no autoconhecimento, com quatro ST; c) C4CT4.C, que compreendeu depoimentos alusivos a impactos da IDLPPE nos relacionamentos, com sete ST; d) C4CT4.D, formado por falas acerca da ideia dos impactos da IDLPPE na satisfação, com oito ST; e) C4CT4.E, composto por

¹⁷ Diferentemente do subconteúdo “C1CT2.C – Reuniões. Funcionamento, papéis e atribuições”, descrito na análise de conteúdo da Classe 1, o conteúdo “C4CT3 – Reuniões da IDLPPE” trata de segmentos de texto com relatos genéricos, e não específicos (em relação a aspectos de funcionamento, papéis e atribuições), de modo que pudessem ter sido classificados automaticamente pelo software no primeiro cluster.

trechos de discursos com referências a impactos da iniciativa no reconhecimento e visibilidade na organização, com nove ST; f) C4CT4.F, constituído por fragmentos de discurso com referências a impactos da IDLPPE nas rotinas de gestão, com cinco ST; e, finalmente, g) C4CT4.G, que reuniu segmentos de texto com menções a impactos da IDLPPE em ações concretas diversas, com cinco ST. Os sete subconteúdos da Classe 4 são tratados a seguir.

C4CT4.A – Impactos. Compreensão do negócio. O excerto que segue, colhido da fala do Gerente3, evidencia referências à ideia dos impactos da IDLPPE sobre a compreensão do negócio do C4CT4.A. No trecho, é possível observar o uso das expressões “me propiciou” e “possibilitou entender” para relatar o impacto da IDLPPE em seu entendimento da organização:

“O impacto de ter participado da IDLPPE sobre minha vida profissional foi que tal experiência **me propiciou** melhor compreensão do negócio e da visão de futuro e me **possibilitou entender** como o trabalho é realizado nos diversos ambientes da Organização SIGMA.” (Gerente3)

C4CT4.B – Impactos. Autoconhecimento. O fragmento que segue apresenta aspectos relacionados a impactos da IDLPPE no autoconhecimento. O trecho foi retirado do relato do Gerente3, em que aquele gestor entrevistado fez uso de expressões como “reforçou em mim” e “convicção” que podem ilustrar o C4CT4.B:

“Quanto ao potencial de transformação, a avaliação que faço do impacto de ter participado da IDLPPE sobre minha vida pessoal é a de que ter vivido aquela experiência **reforçou em mim a convicção** de que a capacidade de transformação é alta quando nos engajamos, acreditamos e fazemos parte daquilo que estamos transformando.” (Gerente3)

C4CT4.C – Impactos. Relacionamentos. No que concerne o subconteúdo C4CT4.C, que remete à ideia de impactos da experiência da IDLPPE nos relacionamentos, destaca-se o trecho retirado do relato do Gerente5, em que aquele gestor utilizou expressões como “convívio” e “interação” para se referir a relacionamento com a alta administração da Organização SIGMA:

“Eu acho que isso foi reforçado e me deu oportunidade de um **convívio** que foi um gancho para aumentar minha **interação** com a Alta Administração da Organização SIGMA.” (Gerente5)

C4CT4.D – Impactos. Satisfação. Em relação ao quarto subconteúdo (C4CT4.D), que reuniu segmentos de textos em que se evidenciaram menções a manifestações de satisfação com a experiência vivida na IDLPPE, é possível apontar o seguinte trecho, retirado da fala do Gerente4, com a utilização de expressões como “foi legal”, “foi bem bacana” e “valeu a pena”:

“Mas **foi legal** também porque houve uma reunião de fechamento do projeto com o Diretor Presidente, com o Diretor Vice-Presidente e com os gerentes que participaram da IDLPPE. **Foi bem bacana**, foi interessante, e ficou aquela sensação de que **valeu a pena**, tanto para a Alta Administração quanto para mim.” (Gerente4)

C4CT4.E – Impactos. Reconhecimento e visibilidade. No que diz respeito ao subconteúdo C4CT4.E, que remeteu à ideia de reconhecimento e visibilidade decorrentes da participação nas reuniões da IDLPPE, é possível destacar dois conjuntos de fala referentes. No primeiro exemplo, extraído do discurso do Gerente2, é possível observar o destaque que o entrevistado deu à expressão “grande vitrine” ao se referir à experiência de participação na IDLPPE, tanto no interior da organização quanto fora dela:

“Do ponto de vista de minha vida profissional, o impacto de ter vivido a experiência de participar da IDLPPE foi o de ter se tornado **grande vitrine**, principalmente dentro da Organização SIGMA.” (Gerente2)

Outro extrato que apresenta aspectos relacionados a reconhecimento e visibilidade é o que segue, também retirado do relato do Gerente2, em que o gestor narrou como vinha sendo “enxergado” pela organização:

“Foi um momento muito feliz da Organização SIGMA, que está em franco crescimento. Há uma série de questões que **aumentaram a minha visibilidade** para a Organização SIGMA como um todo. E a própria Organização SIGMA, não apenas os diretores, mas até pares meus já **começam a me enxergar** como esse próximo nível, porque foi um impacto bacana.” (Gerente2)

C4CT4.F – Impactos. Rotinas de gestão. Em relação ao subconteúdo C4CT4.F, caracterizado por trechos que aludem à ideia de impactos da IDLPPE nas rotinas de gestão, é possível destacar o excerto que segue, extraído do relato do Gerente1. No extrato, o entrevistado mencionou claramente aspectos relativos à gestão em seu cotidiano, como pode ser constatado a partir do uso de expressões como “dia-a-dia da operação” e “gestão de minha equipe”, entre outras:

“Isso é a transição que tem que acontecer, entre desconectar do **dia-a-dia da operação**, fazer com que a operação funcione, que também é obrigação, e fazer essa transição muito mais para o estratégico, olhar para frente, e ajudar a Organização SIGMA a atingir seus objetivos. As experiências atuais, após participação na IDLPPE, tiveram impacto direto na **gestão de minha equipe**, principalmente em termos de delegação. Antes eu queria olhar tudo no detalhe. Acho que essa foi a principal mudança.” (Gerente1)

C4CT4.G – Impactos. Ações concretas. Finalmente, no que toca ao subconteúdo C4CT4.G, relacionado ao conjunto de segmentos de texto que evidenciaram aspectos referentes a ações concretas diversas, os dois excertos que seguem, ambos extraídos do discurso do Gerente5, são bons exemplos. No primeiro trecho, o entrevistado fez referência a mudanças que começaram a acontecer em suas atividades, salientado pelo uso da expressão “fui sendo mais buscado”:

“Isso, para mim, foi uma grande realização e uma grande expectativa cumprida. Voltando de lá, terminados os trabalhos da Empresa de Consultoria Externa em Estratégia, acabou que, naturalmente, eu **fui sendo mais buscado** para outras conversas, como sequência do próprio projeto de planejamento estratégico, sobre linhas de que eu não participava.” (Gerente5)

No segundo trecho, por sua vez, é possível observar a intenção do gestor de reforçar a informação de que sua participação em outras atividades se tornou algo mais frequente, por meio do uso das expressões “outras frentes de trabalho” e “acabaram me procurando”:

“Eu participei também de **outras frentes de trabalho** em que eu não estava inicialmente, mas para as quais eu fui convidado posteriormente. Também outras diretorias e outras gerências **acabaram me procurando**, de forma natural e informal, para algum trabalho de assessoria, de mentoria e, especialmente, para emitir minhas opiniões.” (Gerente5)

Conteúdo C4CT5 – SP&M e desenvolvimento de liderança. O quinto conteúdo da Classe 4 (C4CT5) diz respeito a trechos de discursos em que gerentes fizeram referências a temas relacionados a planejamento de sucessão, gestão de sucessão e/ou desenvolvimento de liderança. O C4CT5 constituiu-se de 14 segmentos de texto (12,07% do total de 116 ST da C4), e a força de associação conjunta das formas lexicais que compõem tais segmentos de texto se expressou pelo índice χ^2 acumulado de 1.438,81 (7,28% do total do índice χ^2 acumulado da C4, de 19.756,92). Desses segmentos de texto, oito foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, quatro vieram da fala do Gerente2, e dois ST são provenientes dos relatos do Gerente5. Nenhum ST derivado das falas dos gestores Gerente3 e Gerente4 colaborou para o C4CT5.

Os dois excertos que seguem são bons exemplos de fragmentos de fala que evidenciaram as menções que os gestores entrevistados fizeram aos temas do C4CT5. No primeiro trecho, destacado do relato do Gerente1, esse gestor mencionou que as atribuições e responsabilidades a ele definidas, em termos de ações de desenvolvimento, não foram formalmente estabelecidas, o que pode ser observado a partir do uso da expressão “bastante informais”:

“Em relação às atribuições e às responsabilidades que me foram conferidas quando eu comecei a participar da IDLPPE como potencial sucessor para posições de níveis de complexidade mais elevados, eu diria que essas novas atribuições e responsabilidades foram **bastante informais**.” (Gerente1)

No segundo trecho, por sua vez, o Gerente2 afirmou que a realização da IDLPPE havia sido episódio inédito até então, em termos de iniciativa de desenvolvimento de liderança na organização, o que se pode depreender da expressão “Fora a IDLPPE, não houve nenhuma”. Ademais, a aplicação de expediente de avaliação de perfil em ambientes organizacionais (*assessment*), como iniciativa de desenvolvimento de liderança, foi mencionada como possibilidade, mas não como algo até então efetivo, conforme evidenciam as expressões “nem começou” e “não sei dizer”:

“**Fora a IDLPPE, não houve nenhuma** outra iniciativa de desenvolvimento de liderança separada para aquele grupo de gestores, a não ser agora, que eu vou passar por um processo de *assessment*, com um coach, para poder ter esse tipo de visão, mas tal processo ainda está só no início, **nem começou**, então **não sei dizer**.” (Gerente2)

Conteúdo C4CT6 – Carreira. Finalmente, o sexto conteúdo da Classe 4 (C4CT6), que se referiu a excertos de discursos com menções a aspectos associados à carreira dos gestores, em termos de reflexões gerais e considerações anteriores à participação na IDLPPE, se compôs de 18 segmentos de texto (15,52% dos 116 ST da C4) e obteve índice χ^2 acumulado de 1.940,10 (9,82% do índice χ^2 acumulado da C4). Dos 18 ST do C4CT6, quatro foram obtidos a partir do discurso do Gerente1, três são procedentes das falas do Gerente2, um veio do relato do Gerente3, um veio do discurso do Gerente4, e nove foram retirados da fala do Gerente5.

Novamente, análise de conteúdo mais detalhada da composição do C4CT6 evidenciou a emergência de dois subconteúdos específicos: a) C4CT6.A, relativo ao conjunto de fragmentos de discursos com referências a aspectos relativos à trajetória de carreira dos gestores antes da IDLPPE; e b) C4CT6.B, concernente a trechos de fala que mencionaram reflexões diversas sobre carreira. Os dois subconteúdos citados são expostos a seguir.

C4CT6.A – Carreira. Pré-IDLPPE. Em relação ao C4CT6.A, primeiro subconteúdo do C4CT6, que reuniu segmentos de textos em que se evidenciaram discursos com referências a aspectos de trajetória de carreira, anteriores à experiência vivida na IDLPPE, é possível apontar o seguinte trecho, retirado da fala do Gerente1, em que tal gestor relatou a Organização SIGMA ter sido, até então, a única organização em que ele havia trabalhado profissionalmente:

“Em relação à descrição de minha trajetória de carreira até o momento em que a Organização SIGMA me convidou para participar da IDLPPE, eu acho que o primeiro ponto que vale ressaltar é que eu tenho carreira totalmente, historicamente, construída aqui na Organização SIGMA. Eu nunca trabalhei em outro lugar.” (Gerente1)

C4CT6.B – Carreira. Reflexões. No que diz respeito ao subconteúdo C4CT6.B, que se caracteriza por narrativas que trataram de reflexões gerais acerca de carreira, é possível destacar o excerto que segue, extraído do relato do Gerente5. No trecho, o gestor mencionou aspectos de natureza pessoal que contribuíram para sua permanência na organização, o que pode ser constatado a partir das expressões “sempre me doe” e “comprei o propósito”, entre outras:

“E, por uma questão particular, pessoal, **sempre me doe**, sempre **comprei o propósito**. Isso aqui está longe de ser um trabalho, longe, longe. É algo extremamente aderente ao meu propósito de vida mesmo.” (Gerente5)

Síntese da Classe 4. Em resumo, a análise de conteúdo dos segmentos de texto que compuseram a Classe 4 indicou que a temática principal do cluster é aquela em que se denotou a ideia de expectativas criadas, por parte dos gestores entrevistados, a partir do recebimento do convite para participar da IDLPPE, e de ulteriores percepções e avaliações dos impactos da vivência daquela experiência.

A Tabela 26 apresenta de modo sintético as principais informações estatísticas caracterizadoras dos conteúdos e subconteúdos da Classe 4, de onde é possível observar a relevância dos indicadores dos conteúdos C4CT1 e C4CT4, principalmente, na definição da temática principal do cluster em tela, quando em comparação aos indicadores dos outros conteúdos.

Tabela 26 – Conteúdos e subconteúdos da Classe 4

Classe 4 - Convite, expectativas, atividades nas reuniões da IDLPPE, e percepções e avaliações dos impactos				
Conteúdos e subconteúdos	N° ST	% ST	χ^2 ST	% χ^2 ST
Conteúdo 1 (C4CT1) - Convite	18	15,52%	3.809,13	19,28%
C4CT1.A - Convite. Seleção participantes	10	8,62%	2.292,97	11,61%
C4CT1.B - Convite. Impacto na pessoa	6	5,17%	1.014,69	5,14%
C4CT1.C - Convite. Contexto	2	1,72%	501,47	2,54%
Conteúdo 2 (C4CT2) - Expectativas	17	14,66%	2.808,75	14,22%
C4CT2.A - Expectativas. Antes da IDLPPE	6	5,17%	1.348,83	6,83%
C4CT2.B - Expectativas. Depois da IDLPPE	11	9,48%	1.459,92	7,39%
Conteúdo 3 (C4CT3) - Reuniões da IDLPPE	6	5,17%	912,19	4,62%
C4CT3.A - Atividades nas reuniões da IDLPPE	6	5,17%	912,19	4,62%
Conteúdo 4 (C4CT4) - Impactos da IDLPPE	43	37,07%	8.847,94	44,78%
C4CT4.A - Impacto. Compreensão do negócio	5	4,31%	1.202,10	6,08%
C4CT4.B - Impacto. Autoconhecimento	4	3,45%	1.076,43	5,45%
C4CT4.C - Impacto. Relacionamentos	7	6,03%	1.667,49	8,44%
C4CT4.D - Impacto. Satisfação	8	6,90%	1.518,25	7,68%
C4CT4.E - Impacto. Reconhecimento e visibilidade	9	7,76%	1.592,20	8,06%
C4CT4.F - Impacto. Rotinas de gestão	5	4,31%	1.062,78	5,38%
C4CT4.G - Impacto. Ações concretas	5	4,31%	728,69	3,69%
Conteúdo 5 (C4CT5) - SP&M e LD	14	12,07%	1.438,81	7,28%
C4CT5.A - SP&M e desenvolvimento de liderança	14	12,07%	1.438,81	7,28%
Conteúdo 6 (C4CT6) - Carreira	18	15,52%	1.940,10	9,82%
C4CT6.A - Carreira. Pré-IDLPPE	11	9,48%	1.578,42	7,99%
C4CT6.B - Carreira. Reflexões	7	6,03%	361,68	1,83%
Total	116	100,00%	19.756,92	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

4.3.3.5. Descrição e análise dos conteúdos da Classe 5

Esta seção apresenta a descrição das informações estatísticas da Classe 3, a análise da temática principal do agrupamento, os conteúdos internos e a síntese dos resultados do cluster.

Informações estatísticas da Classe 5. O Iramuteq compreendeu, sob a Classe 5, um conjunto de 116 variáveis, das quais 114 formas lexicais e duas modalidades (referentes a dois dos gestores entrevistados). Do conjunto de 116 variáveis, 85 (73,28%) atingiram nível de significância para a análise de conteúdo, enquanto que 31 (26,72%) não atingiram p-valor suficiente para fazer parte da análise. O conjunto de 85 variáveis com nível de significância suficiente, por sua vez, se subdividiu em 73 formas lexicais ativas, dez formas lexicais complementares, e duas modalidades, identificadas pelo software para a CHD.

Temática principal da Classe 5. Os principais lemas considerados significantes (de acordo com o indicador χ^2 que identificou o nível de significância da associação entre a classe e o segmento de texto que conteve a palavra) que emergiram da Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD) e que puderam contribuir para a definição das temáticas caracterizadoras da Classe 5 foram “posição”, “assumir”, “gerente”, “coordenação”, “reportar”, “GGRC” (referente à expressão “Gerência de Governança, Riscos e Conformidade”), “ser”, “ocupar”, “unidade”, “passar”, “GAGU1 Unidade Alfa” (referente à expressão “Gerente Agrícola da Unidade Alfa”) e “Jurídico”. A Tabela 27 apresenta as principais formas lexicais caracterizadoras do quinto cluster, com os respectivos indicadores χ^2 .

A Tabela 27 permite constatar, por exemplo, que, do total de segmentos de texto que contiveram o lema “posição”, mais de 74% foram classificados na Classe 5. Do mesmo modo, mais de 84% e de 88% dos segmentos de texto que apresentaram os lemas “assumir” e “reportar”, respectivamente, pertencem ao quinto cluster, o que evidencia que a temática principal da C5 se relaciona, de alguma maneira, à ideia de **assunção de posição na estrutura da organização**.

Além dos lemas que constam da Tabela 27, outros lemas significativos também se destacaram, a ponto de terem podido contribuir para a identificação da temática principal do quinto cluster, como são os casos de: a) “nível” (com 22 ocorrências na classe, 53 ocorrências no corpus, $\chi^2 = 18,36$ e $p < 0,0001$); b) “lidar” (com 10 ocorrências no corpus, das quais 7 na C5, $\chi^2 = 16,65$ e $p < 0,0001$); c) “resolver” (3 ocorrências no corpus, todas na C5, $\chi^2 = 12,51$ e $p < 0,0001$); e d) “responsável” (com 10 ocorrências no corpus, das quais 6 na C5, $\chi^2 = 10,72$ e $p < 0,0001$).

De modo semelhante ao apresentado na análise dos clusters anteriores, é possível contrastar, por meio de comparação visual, a preponderância das formas lexicais na Classe 5, em relação às mesmas formas lexicais em outros agrupamentos. A Figura 11 ilustra a comparação visual entre 14 formas lexicais relevantes nos segmentos de textos contidos na Classe 5 e os segmentos de texto que as contêm em outros clusters, indicando, desta vez, que tais lemas têm significados para a C5 bastante diferentes dos significados que os mesmos lemas têm para as outras classes.

Tabela 27 – Principais formas lexicais caracterizadoras da Classe 5

Nº	Forma lexical	Freq. ST classe	Freq. ST corpus	% ST classe	χ^2	
					individual	acumulado
1	posição	46	62	74,19%	134,70	134,70
2	assumir	27	32	84,38%	91,82	226,52
3	gerente	23	42	54,76%	36,41	262,93
4	coordenação	8	8	100,00%	33,69	296,62
5	reportar	8	9	88,89%	28,22	324,84
6	GGRC	6	6	100,00%	25,17	350,01
7	fosse (v. ser) (*)	7	8	87,50%	24,05	374,06
8	ocupar	11	17	64,71%	23,01	397,07
9	unidade	10	15	66,67%	22,01	419,08
10	passar	9	13	69,23%	21,12	440,20
11	GAGU1 Unidade Alfa	5	5	100,00%	20,93	461,13
12	Jurídico	7	9	77,78%	19,92	481,05
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
72	maior	6	15	40,00%	4,17	1033,55
73	risco	6	15	40,00%	4,17	1037,72

Legenda:

Nº: número de ordenação da forma lexical na tabela

Forma lexical: forma lexical (lema) em questão

Freq. ST classe: número de ST que contém a forma lexical na classe

Freq. ST corpus: número de ST no corpus que contém, ao menos uma vez, a forma lexical em questão

% ST classe: percentual de ST que contém a forma lexical na classe, em relação ao número total no corpus

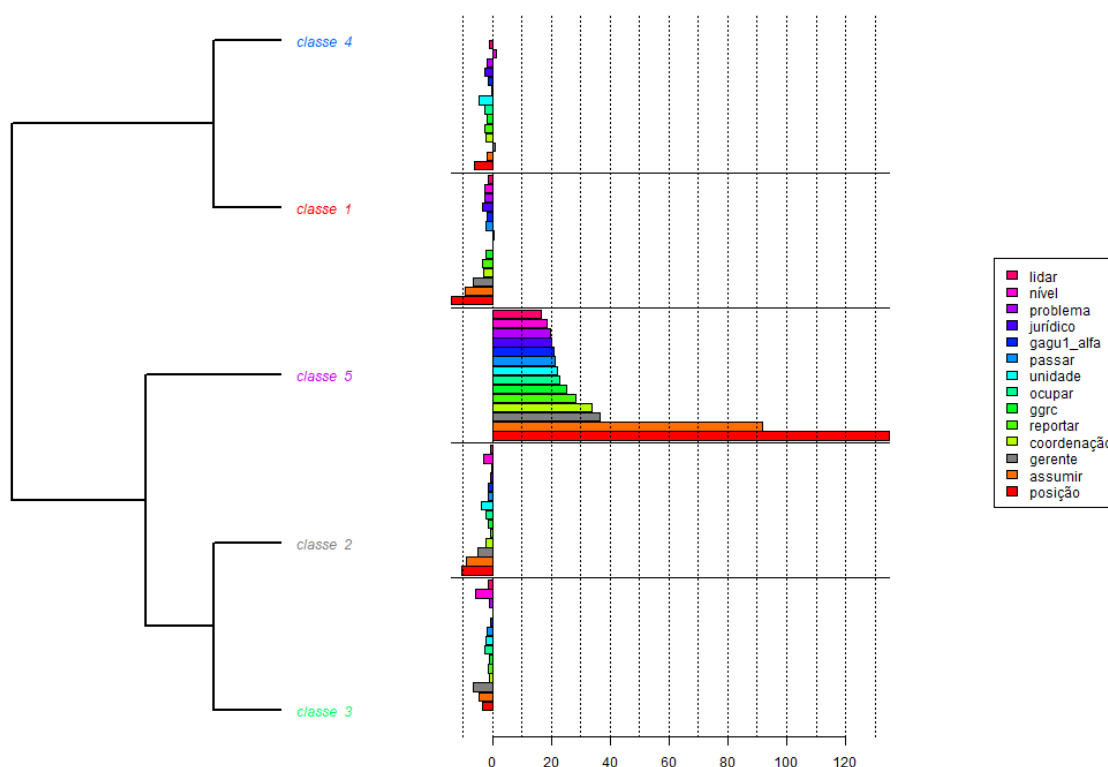
χ^2 : indicador que exprime a associação (força de ligação) entre a forma lexical e a classe em questão

(*): todas as oito conjugações "fosse" no corpus se referem à conjugação do verbo "ser" na terceira pessoa do singular, no tempo pretérito perfeito do modo subjuntivo; o software não identificou nenhuma conjugação "fosse" para o verbo "ir" que devesse constar da tabela em questão

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

A partir das principais formas lexicais que emergiram na Classe 5, detalhadas com os respectivos números de ocorrência no cluster e no corpus, índices χ^2 e valor de p, foi possível detectar a existência de dois contextos específicos caracterizadores da classe. O primeiro contexto diz respeito à temática da ideia de **assunção** (no sentido estrito referente ao **ato de assumir**) de posição com atribuições e responsabilidades de relativo destaque e nível de complexidade (coordenação e gerência) na estrutura da organização, e o segundo contexto se refere à temática da ideia de **ocupação** (no sentido estrito referente ao **ato de ocupar e permanecer** por determinado período) daquela posição.

Figura 11 – Dendrograma comparativo das principais formas lexicais caracterizadoras da C5



Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

O primeiro contexto, caracterizado pela ideia relacionada ao **ato de assumir posições**, se sustentou na força conjunta das formas lexicais “posição”, “assumir”, “gerente”, “coordenação” e “nível”. É possível ilustrar tal contexto com o excerto que segue, retirado do discurso do Gerente5, em que o gestor entrevistado se referiu a determinado episódio de assunção de posição de liderança, inédito até então em sua trajetória de carreira.

Nesse extrato, cujo índice χ^2 acumulado é igual a 268,16, os lemas que o tornaram ilustrativo do contexto citado, em termos de força de associação conjunta dos lemas em relação ao conteúdo do cluster, foram “posição” ($\chi^2 = 134,70$), “assumir” ($\chi^2 = 91,82$), “reportar” ($\chi^2 = 28,22$), “matricial” ($\chi^2 = 4,30$), “ano” ($\chi^2 = 3,49$), “liderança” ($\chi^2 = 3,22$) e “suporte” ($\chi^2 = 2,41$). No entanto, cumpre salientar que, a despeito de esses lemas terem se mostrado fortes para expressar conjuntamente a ideia de assunção de posição, os três últimos (“ano”, “liderança” e “suporte”) apresentaram valores de p não-significativos ($p > 0,06165$, $p > 0,07272$, e $p > 0,12083$, respectivamente).

“No terceiro para o quarto **ano**, eu **assumi** uma **posição** de **liderança**. Eu tinha 24 **anos** quando **assumi** minha primeira **posição** de **liderança** institucional. Como **suporte** técnico, eu também tinha **posição** de **liderança**, de uma forma **matricial**, mas não era um **reporte** claro.” (Gerente5)

Outro exemplo de discurso ilustrativo do contexto em questão é o que derivou do relato do Gerente2, em que esse gestor se referiu ao momento em que teve oportunidade de assumir posição de nível de gerência pela primeira vez em sua trajetória de carreira, conforme segue:

“(...) e a empresa conseguiu conciliar tudo isso. Eu **assumi** a **posição** de **gerente** um pouco mais de um **ano** depois que eu cheguei à Organização SIGMA. Até então, eu ainda não tinha tido, em empresas **anteriores**, experiência como **gestor**.” (Gerente2)

Esse excerto também reuniu formas lexicais muito significativas em relação ao cluster, o que lhe conferiu índice χ^2 acumulado igual a 273,19, devido à presença conjunta dos lemas “posição” ($\chi^2 = 134,70$), “assumir” ($\chi^2 = 91,82$), “gerente” ($\chi^2 = 36,41$), “anterior” ($\chi^2 = 3,66$), “ano” ($\chi^2 = 3,49$), e “gestor” ($\chi^2 = 3,11$). Também neste exemplo, os três últimos lemas (“anterior”, “ano” e “gestor”), isoladamente, apresentaram valores de p não-significativos ($p > 0,05571$, $p > 0,06165$, e $p > 0,07799$, respectivamente), embora todas os lemas conjuntamente tivessem se mostrado fortes o suficiente para expressar a ideia de assunção de posição.

O segundo contexto que se pode depreender a partir dos lemas mais significativos da C5 é o que evidenciou a ideia de **ocupação de (e permanência em) posição de liderança por determinado período**. São exemplos de lemas que caracterizaram esse contexto “ocupar”, “gerente”, “coordenação”, “reportar”, “passar”, “nível”, “lidar”, “resolver” e “responsável”.

O trecho que segue, extraído do relato do Gerente4, reuniu lemas significativos, em relação ao cluster, atingindo o índice χ^2 acumulado de 271,36, devido à presença conjunta de “posição” ($\chi^2 = 134,70$), “gerente” ($\chi^2 = 36,41$), “coordenação” ($\chi^2 = 33,69$), “nível” ($\chi^2 = 18,36$), “caso” ($\chi^2 = 16,65$), “ficar” ($\chi^2 = 13,79$), “mudança” ($\chi^2 = 11,34$), “anterior” ($\chi^2 = 3,66$) e “coordenador” ($\chi^2 = 2,76$). Destes, apenas os dois últimos lemas (“anterior” e “coordenador”), isoladamente, apresentaram valores de p não-significativos ($p > 0,05571$ e $p > 0,09690$, respectivamente), embora o conjunto que reuniu aquelas formas lexicais tivesse se mostrado suficientemente forte para denotar a ideia de ocupação e permanência em posição relevante na organização.

“**Fiquei** bastante tempo na **posição anterior**, de **coordenador**, e, quando eu fui para aquela **posição**, de **gerente**, não foi nenhum bicho de sete cabeças. No **caso** da **posição** de nível de **coordenação**, não teve muita **mudança**.” (Gerente4)

De modo semelhante, outro excerto de depoimento que permitiu exemplificar o contexto de ocupação de posição relevante com permanência é o que segue, retirado da fala do Gerente1:

“A atribuição é muito **maior**, de estar muito mais presente dentro daquele ambiente, de fazer parte cada **vez** mais, porque, apesar de eu responder para **pessoas** que **ocupam posições** em nível de **diretoria**, no fim das contas (...)”. (Gerente1)

Nesse extrato, cujo índice χ^2 acumulado atingiu 202,73, as formas lexicais lematizadas que o tornaram representativo, em termos de força de associação conjunta dos lemas em relação ao conteúdo da classe, foram “posição” ($\chi^2 = 134,70$), “ocupar” ($\chi^2 = 23,01$), “nível” ($\chi^2 = 18,36$), “pessoa” ($\chi^2 = 9,54$), “diretoria” ($\chi^2 = 6,71$), “vez” ($\chi^2 = 6,24$) e “maior” ($\chi^2 = 4,17$).

Conteúdos internos da Classe 5. À semelhança do que ocorreu quando da análise mais aprofundada dos conteúdos dos segmentos de texto que compuseram os clusters anteriores, os segmentos de texto da Classe 5 também permitiram análises adicionais dos conteúdos dos discursos manifestados pelos gerentes. No entanto, para que a análise do conteúdo dos segmentos de textos pertencentes ao quinto agrupamento pudesse ter sido realizada, novamente foi necessário que se conhecessem as principais informações que caracterizaram esse cluster.

A Classe 5 se constituiu de 102 segmentos de texto, derivados do corpus textual submetido à Análise de Classificação pelo Método Reinert, e que, conjuntamente, atingiram χ^2 de 15.111,72. O total de 102 ST da C5 se deveu à contribuição dos relatos produzidos pelos entrevistados conforme ilustra a Tabela 28, que apresenta a quantidade total de ST, a quantidade percentual de ST, o indicador χ^2 do ST e o indicador χ^2 percentual do ST, todos por gestor entrevistado.

Tabela 28 – Segmentos de texto e indicadores χ^2 da Classe 5

Gestor entrevistado	Classe 5			
	ST	% ST	χ^2	% χ^2
Gerente1	12	11,76%	1.467,01	9,71%
Gerente2	25	24,51%	3.578,47	23,68%
Gerente3	2	1,96%	207,42	1,37%
Gerente4	32	31,37%	4.614,30	30,53%
Gerente5	31	30,39%	5.244,52	34,70%
Total	102	100,00%	15.111,72	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

Como é possível verificar a partir da Tabela 28, os conteúdos derivados do discurso do Gerente4 foram os que mais contribuíram para a constituição da Classe 5, em termos de quantidade de ST (32 ST, correspondente a 31,37% do total de 102 segmentos de texto do cluster). Em relação à força de associação entre os ST e a Classe 5, no entanto, os conteúdos que mais contribuíram para o estabelecimento da C5 foram os extraídos do discurso do Gerente5, cujos ST atingiram índice χ^2 acumulado igual a 5.244,52, equivalente a 34,70% do total de χ^2 da classe).

Em relação aos conteúdos dos segmentos de texto que compuseram a Classe 5, a análise permitiu constatar a emergência de sete conteúdos relacionados à temática principal do cluster,

isto é, a ideia de assunção e ocupação de posição com atribuições e responsabilidades de relativo destaque e nível de complexidade (coordenação e gerência) na estrutura da organização.

O primeiro conteúdo do quinto cluster (C5CT1) compreendeu segmentos de texto em que os entrevistados manifestaram expressões que denotam ideia de progressão na carreira, com foco em assunção e/ou em ocupação de posições em suas trajetórias profissionais. O segundo conteúdo (C5CT2) se constituiu de segmentos de texto em que os entrevistados fizeram referências a situações que envolveram reportes e aspectos relacionados a hierarquia e reporte. O terceiro conteúdo (C5CT3) englobou extratos de falas com referências a aspectos relacionados a atribuições e responsabilidades no exercício da atividade profissional. O quarto conteúdo (C5CT4) reuniu trechos de fala com expressões relativas à preparação da pessoa para a assunção de posições de maior nível de complexidade. O quinto conteúdo (C5CT5) englobou excertos em que os entrevistados fizeram referência a aspectos de reestruturação organizacional. O sexto conteúdo (C5CT6) agregou trechos de discursos que denotaram manifestações de sinalização de reconhecimento e valorização das pessoas. Finalmente, o sétimo conteúdo (C5CT7) agrupou trechos de depoimentos que trataram de sentimentos e percepções. A composição dos sete conteúdos mencionados é descrita mais detalhadamente a seguir.

Conteúdo C5CT1 – Progressão na carreira. O primeiro conteúdo da C5 (C5CT1) diz respeito ao conjunto de trechos de falas em que os entrevistados fizeram referências a progressões na carreira, assunção e/ou ocupação de posições na estrutura da organização, e se compôs de 32 segmentos de texto (31,37% do total de 102 ST do quinto agrupamento). A força de associação conjunta das formas lexicais que o compuseram se expressou pelo índice χ^2 acumulado de 7.376,40 (equivalente a 48,81% do total do índice χ^2 acumulado da C5, de 15.111,72). Dos 32 ST que caracterizaram o C5CT1, dez foram obtidos do relato do Gerente4, dez são provenientes das falas do Gerente5, sete vieram da entrevista do Gerente2, quatro são procedentes do relato do Gerente1, e um segmento de texto foi obtido das falas do Gerente3.

O excerto que segue, colhido da fala do Gerente5, permite ilustrar o tema da progressão de carreira daquele gestor, bem como a referência à assunção de posição de destaque na estrutura da Organização SIGMA. No trecho, o gestor relatou que estava em momento de transição para assunção de posição de nível de complexidade inerente ao alto escalão da organização:

“Neste momento, no entanto, eu estou exatamente em transição. Até semana passada, eu ocupava a posição de Gerente Agrícola da Unidade Alfa e, a partir de então, eu estou assumindo a posição de Diretor Agrícola e de Tecnologia (DATC1), em nível de diretoria.” (Gerente5)

Outro trecho que se refere ao tema foco do C5CT1 é o que segue, retirado do relato do Gerente4. Nesse excerto, verifica-se a intenção daquele gestor em destacar processo de amadurecimento para assunção e, principalmente, ocupação de posição de maior nível de complexidade.

“Foi um tempo que eu fiquei ali, amadurecendo, mas, quando eu fui para aquela vaga, também não era muito bicho de sete cabeças. Eu já estava mais maduro para assumir aquela posição.” (Gerente4)

Conteúdo C5CT2 – Hierarquia e reporte. O segundo conteúdo da C5 (C5CT2), que se referiu ao conjunto de trechos de falas em que os entrevistados fizeram referências a situações que envolveram reportes e aspectos relacionados à hierarquia organizacional, compreendeu 16 ST (15,69% dos 102 ST da C5) e apresentou força de associação conjunta dos lemas que o compuseram expressa pelo índice χ^2 acumulado de 2.650,34 (17,54% do índice χ^2 acumulado da C5, de 15.111,72). Dos 16 ST do C5CT2, 11 foram obtidos do relato do Gerente5, dois foram retirados das falas do Gerente1, dois vieram do discurso do Gerente2, e um foi extraído da fala do Gerente4. Nenhum ST derivado do discurso do Gerente3 colaborou para o C5CT2.

Exemplo de discurso pertencente ao conteúdo C5CT2, em que o entrevistado fez menção a situações que envolviam reportes e aspectos relacionados à hierarquia organizacional, é o que segue, retirado da fala do Gerente5. No trecho, é possível constatar lemas que expressaram a intenção do entrevistado em descrever a hierarquia da posição que passava a ocupar, em relação a gestores que a ele se reportariam, tais como “vou ter ascendência” e “tereí reporte”.

“A posição de Diretor Agrícola e de Tecnologia (DATC1) que estou assumindo é corporativa, o que significa que eu **vou ter ascendência** sobre todos os gerentes das diretorias de operação das unidades, os Gerentes Agrícolas (GAIU1). Eu **tereí reporte** matricial.” (Gerente5)

Conteúdo C5CT3 – Atribuições e responsabilidades. O terceiro conteúdo da Classe 5 (C5CT3), que emergiu da análise e que se referiu aos fragmentos de fala com menções a aspectos relativos a atribuições e responsabilidades inerentes ao exercício da atividade profissional, se compôs de 20 ST (19,61% dos 102 ST da C5) e atingiu índice χ^2 acumulado de 1.570,00 (equivalente a 10,39% do índice χ^2 acumulado da C5). Desses 20 ST, sete foram obtidos a partir do discurso do Gerente2, seis vieram das falas do Gerente5, quatro são procedentes do relato do Gerente4, e três foram retirados da fala do Gerente1. À semelhança do ocorrido na análise do C5CT2, nenhum ST do relato do Gerente3 colaborou para o C5CT3.

Desse modo, o excerto que segue é um exemplo de fala que ilustra a presença de expressões que evidenciaram aspectos relacionados a atribuições e responsabilidades. No trecho, extraído do discurso do Gerente2, é possível observar a intenção do gestor de discorrer sobre parte

daquilo que lhe competia fazer, a partir do emprego de expressões como “eu tenho que ir”, “eu preciso ir”, “eu preciso estar” ou “eu preciso entender”.

“Uma vez a cada dois meses, uma vez por mês, **eu tenho que ir** para onde estão localizadas as plantas, para as unidades. Agora com essa nova área, **eu preciso ir** ainda mais recorrentemente, porque eu participo muito do nascimento de projetos, então **eu preciso estar** nos lugares, **eu preciso entender** como é que funciona.” (Gerente2)

Conteúdo C5CT4 – Preparação para posições de maiores níveis de complexidade. O quarto conteúdo da Classe 5 (C5CT4), que se referiu a excertos de discursos com menções a aspectos associados à preparação da pessoa para assumir posições de maior nível de complexidade, se compôs de quatro segmentos de texto (3,92% dos 102 ST da Classe 5) e apresentou índice χ^2 acumulado de 316,44 (2,09% do índice χ^2 acumulado da C5). Dos quatro ST do C5CT4, dois foram obtidos a partir do relato do Gerente4, um veio da fala do Gerente1, e um veio do discurso do Gerente3. Nenhum ST dos relatos do Gerente2 e do Gerente5 colaborou para o C5CT4.

O extrato que segue, retirado da fala do Gerente4, ilustra o tipo de conteúdo relacionado às narrativas em que se destacaram reflexões sobre preparação para posições de maiores níveis de complexidade. No trecho, verifica-se o emprego das expressões “sempre falta”, “nunca estamos prontos” e “vou me preparar”, que evidenciam a intenção do gestor em reconhecer necessidade de preparação para assunção e ocupação de posições de maior nível de complexidade.

“Falta ainda, é óbvio que **sempre falta**, eu acho que **nunca estamos prontos**, mas acho que vou brigar e **vou me preparar** para uma posição em nível de diretoria, porque eu acho que eu tenho condições de resolver problemas complexos, mais complexos.” (Gerente4)

Conteúdo C5CT5 – Reestruturação organizacional. O quinto conteúdo da Classe 5 (C5CT5) diz respeito a discursos de gerentes que fizeram algum tipo de referência a situações de reestruturação organizacional e se compôs de nove segmentos de texto (8,82% do total de 102 ST da Classe 5). A força de associação conjunta das formas que o compuseram se expressou pelo índice χ^2 acumulado de 656,22 (4,34% do total do índice χ^2 acumulado da C5, de 15.111,72). Dos nove ST que caracterizaram o C5CT5, seis vieram do relato do Gerente4, dois derivam do discurso do Gerente2, e um é proveniente do relato do Gerente1. Nenhum ST derivado dos discursos do Gerente3 e do Gerente5 colaborou para o C5CT5.

O excerto que segue, colhido da fala do Gerente4, evidencia referência a determinada situação de mudança na estrutura da Organização SIGMA promovida pela alta administração da empresa e vivida pelo entrevistado. No trecho, observa-se o uso de expressões referentes à reestruturação havida na organização, como “se tornou” e “seguimos a vida estruturando”, entre outras:

“Anteriormente, a área Jurídica era apenas Gerência Jurídica. Em 2017, a Diretoria Jurídica **se tornou** Diretoria Jurídica, de Governança, Riscos e Conformidade e de Relações Institucionais. O Diretor Jurídico, de Governança, Riscos e Conformidade e de Relações Institucionais, que era apenas Diretor Jurídico naquela época, me designou para cuidar da Gerência de Conformidade (Compliance) e designou um par meu, o atual Gerente Jurídico, para cuidar da Gerência de Relações Institucionais. Nós dois, eu e o meu par, **seguimos a vida estruturando** aquelas áreas.” (Gerente4)

Conteúdo C5CT6 – Valorização. O sexto conteúdo da Classe 5 (C5CT6), que se referiu a excertos de discursos em que os gestores fizeram referências a manifestações de sinalização de reconhecimento e valorização das pessoas, se compôs de oito segmentos de texto (7,84% dos 102 ST da C5) e apontou índice χ^2 acumulado de 1.268,64 (equivalente a 8,40% do índice χ^2 acumulado da C5, de 15.111,72). Dos oito ST do C5CT6, seis foram obtidos a partir do discurso do Gerente2 e dois vieram do relato do Gerente5. Nenhum segmento de texto derivado das entrevistas com os gerentes Gerente1, Gerente3 e Gerente4 colaborou neste conteúdo.

Análise de conteúdo com maior nível de detalhamento da constituição do C5CT6 possibilitou verificar a emergência de dois subconteúdos mais específicos: a) C5CT6.A, relativo ao conjunto de fragmentos de discursos que fizeram referência a remuneração e outras práticas relacionadas; e b) C5CT6.B, concernente a trechos de fala que denotaram manifestações de sinalização de reconhecimento e valorização não-remuneratória das pessoas, tais como elogios e outros modos de enaltecimento público. Os dois subconteúdos mencionados são apresentados na sequência.

C5CT6.A – Valorização. Práticas remuneratórias. Exemplo de trecho de discurso que ilustrou referência a remuneração e outras práticas de relacionadas é o que segue, extraído do relato do Gerente2. No excerto, aquele gestor deixou evidente sua percepção de que a política de remuneração e de benefícios praticada pela Organização SIGMA tornava a empresa competitiva no mercado, em relação à valorização das pessoas. O uso das expressões “se trata de pacote compensatório”, “pacote bom” e “esse pacote é competitivo”, é ilustrativo.

“(…) quando eu olho para o meu pacote de remuneração e de benefícios como um todo, vejo que **se trata de pacote compensatório**. É um **pacote bom**. Quando eu busco comparação no mercado, **esse pacote é competitivo**. De fato, para eu conseguir, no mercado, pacotes de remuneração e de benefícios semelhantes ou superiores, seria possível somente com posições em nível de diretoria. Eu acho que dificilmente posições em nível de gerência sênior tenham pacotes assim.” (Gerente2)

Em relação ao subconteúdo C5CT6.B, que reuniu relatos com manifestações de sinalização de reconhecimento e valorização não-remuneratória das pessoas, destaca-se o excerto que segue, extraído do discurso do Gerente5. No fragmento, o entrevistado dissertou sobre os efeitos, positivos ou nem tanto, de práticas de elogios e de reconhecimento sobre a visibilidade e o desempenho futuro das pessoas, para os quais empregou as expressões “ter visibilidade não me subia à cabeça” e “isso [elogios e reconhecimento] pode estragá-la”.

“Sempre me foi dada visibilidade. Eu acredito que isso acontecia pelo fato de a empresa entender que **ter visibilidade não me subia à cabeça**, porque existe uma cultura de preocupação geral de que, quando se elogia uma pessoa ou quando se reconhece demais uma pessoa, **isso pode estragá-la**. Há esse tipo de preocupação, mas, ao contrário, quando eu estava no processo de promoção para a posição de gerente, houve uma ocasião em que meus líderes conversaram comigo e me disseram que aquela posição poderia ser minha, o que me deixou feliz”. (Gerente5)

Conteúdo C5CT7 – Sentimentos e percepções. Finalmente, o sétimo conteúdo da Classe 5 (C5CT7) se referiu a trechos de discursos em que os gestores mencionaram aspectos associados a sentimentos e percepções. O C5CT7 se constituiu de 13 ST (12,75% dos 102 ST do quinto cluster) e apresentou índice χ^2 acumulado de 1.273,68 (equivalente a 8,43% do índice χ^2 acumulado da C5). Desses 13 ST, nove foram obtidos a partir do relato do Gerente4, dois foram obtidos a partir da fala do Gerente5, um veio do discurso do Gerente1, e um foi obtido da fala do Gerente2. Nenhum ST derivado da entrevista com o Gerente3 colaborou para o C5CT7.

O excerto que segue, colhido da fala do Gerente4, evidencia a presença de referência a aspectos relativos a sentimentos e percepções dos gestores acerca de situações relevantes em suas atividades. No trecho, é possível observar o uso que o gestor fez da expressão “desconforto saudável” para descrever o sentimento diante do desafio de estruturar importante área para a segurança das informações na Organização SIGMA e a percepção de que tal condição poderia acontecer também com outras pessoas que tivessem estado em situações semelhantes.

“Tal mudança foi um **desconforto saudável**, aquele desconforto acho que natural para todo mundo que assume uma nova área de gestão, o desafio de montar uma área do zero, como é o caso da área que trata de proteção de dados (...).” (Gerente4)

Síntese da Classe 5. Em síntese, a análise de conteúdo dos segmentos de texto que compuseram a Classe 5 evidenciou que a temática principal do cluster é aquela que denotou a ideia de assunção e de ocupação de posição com atribuições de relativo destaque (coordenação e gerência) e de elevados níveis de complexidade na estrutura da organização..

A Tabela 29 apresenta de maneira resumida as principais informações estatísticas caracterizadoras dos conteúdos e subconteúdos da Classe 5, de onde é possível constatar a relevância dos indicadores do conteúdo C5CT1, referente a assunção e ocupação de posição ao longo da progressão da carreira, na definição da temática principal do cluster em tela, quando em comparação aos indicadores dos outros conteúdos.

Tabela 29 – Conteúdos e subconteúdos da Classe 5

Classe 5 - Assunção e ocupação de posição com atribuições e responsabilidades de coordenação e gerência e de elevados níveis de complexidade na estrutura da organização				
Conteúdos e subconteúdos	Nº ST	% ST	χ^2 ST	% χ^2 ST
Conteúdo 1 (C5CT1) - Progressão na carreira	32	31,37%	7.376,40	48,81%
C5CT1.A - Assunção/ocupação de posição	32	31,37%	7.376,40	48,81%
Conteúdo 2 (C5CT2) - Hierarquia	16	15,69%	2.650,34	17,54%
C5CT2.A - Reporte	16	15,69%	2.650,34	17,54%
Conteúdo 3 (C5CT3) - Atribuições e responsabilidades	20	19,61%	1.570,00	10,39%
C5CT3.A - Atribuições e responsabilidades	20	19,61%	1.570,00	10,39%
Conteúdo 4 (C5CT4) - Níveis de complexidade (NC)	4	3,92%	316,44	2,09%
C5CT4.A - Preparação para maiores NC	4	3,92%	316,44	2,09%
Conteúdo 5 (C5CT5) - Reestruturação organizacional	9	8,82%	656,22	4,34%
C5CT5.A - Reestruturação organizacional	9	8,82%	656,22	4,34%
Conteúdo 6 (C5CT6) - Valorização	8	7,84%	1.268,64	8,40%
C5CT6.A - Práticas remuneratórias	5	4,90%	903,86	5,98%
C5CT6.B - Práticas não-remuneratórias	3	2,94%	364,78	2,41%
Conteúdo 7 (C5CT7) - Sentimentos e percepções	13	12,75%	1.273,68	8,43%
C5CT7.A - Sentimentos e percepções	13	12,75%	1.273,68	8,43%
Total	102	100,00%	15.111,72	100,00%

Fonte: elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

O Quadro 18 sintetiza os conteúdos e subconteúdos das classes que a Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD) combinada com a Análise de Conteúdo permitiram identificar.

Quadro 18 – Conteúdos e subconteúdos das classes

Classe 1 - Ambiente e contexto em que se realizaram as apresentações dos trabalhos desenvolvidos nas reuniões da IDLPPE	
Conteúdo 1 (C1CT1) - Antecedentes	C1CT1.A - Expectativas e motivações
Conteúdo 2 (C1CT2) - Reuniões	C1CT2.A - Ambiente físico e infraestrutural
	C1CT2.B - Aspectos comportamentais
	C1CT2.C - Funcionamento, papéis e atribuições
Conteúdo 3 (C1CT3) - Consequentes	C1CT3.A - Novos conhecimentos e competências
	C1CT3.B - Percepções, opiniões e expectativas
	C1CT3.C - Rotina e cotidiano
Conteúdo 4 (C1CT4) - Outros contextos	C1CT4.A - Características pessoais
	C1CT4.B - Outras experiências
Classe 2 - Necessidades de entendimento de desafios relacionados ao negócio e às finanças e de busca de aperfeiçoamento da formação acadêmica para exercício de gestão e de liderança	
Conteúdo 1 (C2CT1) - Reflexões sobre carreira	
Conteúdo 2 (C2CT2) - Reflexões sobre desenvolvimento	
Conteúdo 3 (C2CT3) - Pós-graduação	
Conteúdo 4 (C2CT4) - Atribuições e responsabilidades	
Conteúdo 5 (C2CT5) - Liderança e gestão de pessoas	
Conteúdo 6 (C2CT6) - Avaliação crítica de contexto pessoal	
Conteúdo 7 (C2CT7) - Compreensão de cenários e desafios	
Classe 3 - Processos organizacionais de negócio e de gestão, planejamento estratégico, e perspectivas e decisões de carreira	
Conteúdo 1 (C3CT1) - Planejamento estratégico	C3CT1.A - PE, áreas e atividades relacionadas ao negócio
Conteúdo 2 (C3CT2) - Desafios	C3CT2.A - Desafios relacionados ao negócio
	C3CT3.A - Processos e práticas. TI
	C3CT3.B - Processos e práticas. Inovação
Conteúdo 3 (C3CT3) - Processos e práticas	C3CT3.C - Processos e práticas. Diversos
Conteúdo 4 (C3CT4) - Carreira - perspectivas e decisões	C3CT4.A - Perspectivas e decisões de carreira
Classe 4 - Convite, expectativas, atividades nas reuniões da IDLPPE, e percepções e avaliações dos impactos	
Conteúdo 1 (C4CT1) - Convite	C4CT1.A - Convite. Seleção participantes
	C4CT1.B - Convite. Impacto na pessoa
	C4CT1.C - Convite. Contexto
Conteúdo 2 (C4CT2) - Expectativas	C4CT2.A - Expectativas. Antes da IDLPPE
	C4CT2.B - Expectativas. Depois da IDLPPE
Conteúdo 3 (C4CT3) - Reuniões da IDLPPE	C4CT3.A - Atividades nas reuniões da IDLPPE
	C4CT4.A - Impacto. Compreensão do negócio
	C4CT4.B - Impacto. Autoconhecimento
	C4CT4.C - Impacto. Relacionamentos
	C4CT4.D - Impacto. Satisfação
	C4CT4.E - Impacto. Reconhecimento e visibilidade
	C4CT4.F - Impacto. Rotinas de gestão
C4CT4.G - Impacto. Ações concretas	
Conteúdo 4 (C4CT4) - Impactos da IDLPPE	
Conteúdo 5 (C4CT5) - SP&M e LD	C4CT5.A - SP&M e desenvolvimento de liderança
Conteúdo 6 (C4CT6) - Carreira	C4CT6.A - Carreira. Pré-IDLPPE
	C4CT6.B - Carreira. Reflexões
Classe 5 - Assunção e ocupação de posição com atribuições e responsabilidades de coordenação e gerência e de elevados níveis de complexidade na estrutura da organização	
Conteúdo 1 (C5CT1) - Progressão na carreira	C5CT1.A - Assunção/ocupação de posição
Conteúdo 2 (C5CT2) - Hierarquia	C5CT2.A - Reporte
Conteúdo 3 (C5CT3) - Atribuições e responsabilidades	C5CT3.A - Atribuições e responsabilidades
Conteúdo 4 (C5CT4) - Níveis de complexidade (NC)	C5CT4.A - Preparação para maiores NC
Conteúdo 5 (C5CT5) - Reestruturação organizacional	C5CT5.A - Reestruturação organizacional
	C5CT6.A - Práticas remuneratórias
Conteúdo 6 (C5CT6) - Valorização	C5CT6.B - Práticas não-remuneratórias
Conteúdo 7 (C5CT7) - Sentimentos e percepções	C5CT7.A - Sentimentos e percepções

Fonte: elaboração própria, a partir de dados de pesquisa.

5. DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se presta a apresentar a discussão e a interpretação dos resultados obtidos neste estudo, com vistas ao atendimento dos quatro objetivos específicos de pesquisa e do objetivo geral de pesquisa previamente estabelecidos. O objetivo deste capítulo, além de ser o de elucidar os achados, é contextualizá-los à luz das fundamentações teóricas e conceituais e das questões centrais que nortearam este estudo.

Cada subcapítulo se dedica a expor as particularidades inerentes às experiências dos gestores da Organização SIGMA, proporcionando análise reflexiva sobre os desafios enfrentados, as trajetórias profissionais, as estratégias de desenvolvimento, e os impactos vivenciados. Este capítulo culmina na abordagem do objetivo geral de pesquisa, convergindo as descobertas específicas em direção à compreensão geral do fenômeno estudado.

A intenção é não apenas preencher as lacunas do conhecimento identificadas durante a revisão da literatura, mas também fornecer insights que possam contribuir para práticas mais informadas no âmbito do desenvolvimento de liderança nas organizações contemporâneas.

5.1. Sobre o cumprimento do Objetivo Específico de Pesquisa 1

O primeiro objetivo específico desta pesquisa (OE1) buscou compreender como os gestores da Organização SIGMA que participaram da IDLPPE retratariam a experiência de terem participado daquela iniciativa de desenvolvimento de liderança. O OE1 foi assim apresentado: **“Compreender como gestores descrevem experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança”**.

A análise dos resultados das entrevistas com os gerentes da Organização SIGMA, fundamentadas a partir da Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD) e da Análise de Conteúdo, detalhadas no capítulo anterior, permitiu constatar que os relatos daqueles gestores acerca de suas experiências de participação na IDLPPE concentraram-se principalmente em torno de um grupo temático principal, qual seja, aquele que diz respeito ao ambiente, à dinâmica de funcionamento, e ao contexto em que se realizaram as apresentações dos trabalhos desenvolvidos nas reuniões da IDLPPE. As análises sugerem que tópicos como **situações desafiadoras, atribuições de trabalho, autodesenvolvimento, resiliência, e reuniões de sucessão**, que dizem respeito a funcionamento, papéis e atribuições concernentes

à IDLPPE, no contexto de planejamento e de gestão de sucessão e de desenvolvimento de líderes, são os que melhor representam os universos semânticos dos relatos para compreender a descrição da experiência de participação naquela iniciativa, conforme segue.

Situações desafiadoras. As pessoas tendem a se acomodar em maneiras confortáveis de pensar e agir enquanto as condições permanecem inalteradas, entretanto, situações desafiadoras que as forçam sair de zonas de conforto têm potencial de promover significativo crescimento (McCauley, Van Velsor, et al., 2010). Relatos dos gestores sobre reuniões de apresentação de trabalhos da IDLPPE, em que projetos eram expostos para a alta administração e para o conselho, sugerem que aqueles gerentes estavam enfrentando situações desafiadoras (“...**foi a primeira vez... houve reuniões de trabalho com o conselho de administração, e isso, até então, eu nunca tinha feito... eu estava apresentando projetos de investimento para a alta administração, e os diretores e os conselheiros opinavam sobre aquilo que eu estava apresentando...**”), porém importantes, para a aquisição de novas habilidades e capacidades.

Situações desafiadoras oferecem oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento, o que significa que a exposição a vivências que contenham desafios é essencial para promover desenvolvimento significativo na liderança (McCauley, Van Velsor, et al., 2010). A exposição a situações desafiadoras, como exposição a públicos diferentes do habitual, vivências de situações inusitadas, e a assunção de atribuições e responsabilidades temporárias (e.g., sob a forma de projetos), é uma categoria de ações de desenvolvimento com vistas à preparação de potenciais sucessores nas organizações (Dutra & Dutra, 2016).

Atribuições de trabalho. Atribuições de trabalho por período determinado, atribuições de trabalho em grupos específicos de pessoas, e rotações de trabalho (*job rotation*) são exemplos de estratégias de aprendizagem orientadas para desenvolver potenciais sucessores em conhecimentos detalhados e práticos sobre diferentes aspectos do negócio nos quais essas pessoas apresentam necessidade de aprimoramento (Rothwell, 2016). O fato de gestores da Organização SIGMA terem relatado passagem por diversas situações e oportunidades de trabalho diferentes das atribuições cotidianas sugere que aquelas pessoas estavam efetivamente realizando ações de desenvolvimento (“...**nós nos distribuimos em algumas frentes de trabalho, e eu participei de mais de uma frente de trabalho...**” ou “**eu tenho atuado além das fronteiras da minha função, contribuindo para o aprimoramento do atual padrão de trabalho e respondendo às exigências dos ambientes internos e externos...**”).

A utilização intencional de movimentações laterais e atribuições de trabalho temporárias, com o propósito de oferecer aos líderes desafios adequados às necessidades e objetivos de

desenvolvimento, vêm se tornando importante característica dos sistemas de desenvolvimento de líderes (McCauley, Kanaga, et al., 2010). Atribuições de trabalho, como as relatadas pelos gestores, promovem experiências de desenvolvimento importantes e podem ser fontes de desafio. Para que as pessoas possam aprender com atribuições de trabalho, entretanto, é necessário que tenham oportunidades de receber feedback contínuo sobre o progresso do aprendizado, assim como também é necessário que haja outras pessoas às quais possam recorrer para obter suporte e coaching (McCall Jr., 2010; McCauley, Van Velsor, et al., 2010).

Autodesenvolvimento. O autodesenvolvimento do líder é um processo no qual o líder assume pessoalmente a responsabilidade por iniciar, sustentar e avaliar o crescimento de suas próprias habilidades de liderança, e, por esse motivo, depende diretamente do nível de autoconsciência que possui para compreender suas reais necessidades de desenvolvimento (Ratwani et al., 2010). A autoconsciência, por sua vez, é uma “medida da capacidade da pessoa de estar verdadeiramente consciente dos componentes do *self* e de observá-lo de forma precisa e objetiva”, que ajuda líderes a aprenderem a lidar com demandas de ambientes organizacionais complexos e em constante transformação (Hall, 2004, p. 154). Relato de reconhecimento da importância de buscar autodesenvolvimento (“...*a minha busca por autodesenvolvimento também ajudou nesse desenvolvimento, como essa liderança...*”), possibilitado pela autoconsciência, para a aquisição de competências de liderança na Organização SIGMA, por parte um dos gestores, sugere que, naquela organização, as iniciativas de desenvolvimento de liderança não dependem unicamente das políticas corporativas de desenvolvimento de pessoas. É evidente que organizações podem disponibilizar diversos tipos de atividades de autodesenvolvimento para os líderes, como livros, artigos, palestras, evento, expedientes menos formais de aprendizado, menos demorados e disponíveis em grande quantidade, mas só isso não leva aos melhores resultados (McCauley, Kanaga, et al., 2010). Atividades de autodesenvolvimento, ao lado de programas formais e processos de feedback, no entanto, são métodos que desempenham papéis menores para o desenvolvimento de líderes, quando comparados a atribuições de trabalho e relacionamentos de desenvolvimento, considerados “as fontes mais frequentes e ricas para o desenvolvimento de líderes” (2010, p. 49).

Resiliência. Gestores bem-sucedidos são aqueles que aprendem com desafios, adotam atitude constante de aprendizado e se esforçam para serem tanto líderes quanto aprendizes, embora ter consciência da importância do desenvolvimento e reconhecer a capacidade de aprender como competência fundamental não elimine a dificuldade de aceitar os riscos envolvidos em tempos de transformações no ambiente organizacional (Wakefield & Bunker, 2010).

Relatos que denotam a percepção da necessidade de “defender” os produtos e resultados de atividades realizadas por suas equipes e de enfrentar desafios em ambientes exigentes, como são as arenas políticas das organizações, (“...*defender tudo isso foi criando uma casca e me tornando mais forte participar da IDLPPE... não foi nenhuma surpresa, em termos de me expor na arena política da Organização SIGMA, de estar no meio de diversos conselheiros e diretores...*”), sugerem que talvez tenha sido necessário, em tempos anteriores à realização da IDLPPE, desenvolver posturas mais resistentes (“casca”), possivelmente para se proteger de eventuais dificuldades ou críticas enfrentadas em tempos anteriores.

O emprego da expressão “casca” no relato parece indicar a ideia de representar uma maneira que o gestor encontrou para se tornar emocionalmente mais resiliente no enfrentamento de adversidades. É nesse ponto, no entanto, que a liderança sênior pode desempenhar o crucial papel de promover ambientes seguros e encorajadores para que as pessoas possam se envolver em aprendizados desafiadores sem receio de serem vistas como incompetentes ou descartáveis, especialmente quando todos estão sob observação atenta. Por meio desse processo, as pessoas desenvolvem caráter e resiliência, atributos que lhes dão confiança para enfrentar novos desafios e se abrirem a outras oportunidades de aprendizado, em essencial ciclo de crescimento e adaptação para o desenvolvimento humano (Wakefield & Bunker, 2010).

Reuniões de sucessão. Reuniões de comitê de sucessão são os fóruns de que participam gestores, que avaliam pessoas capazes de assumir posições equivalentes às suas, e superiores hierárquicos desses gestores. Dutra (2017, 2019) salienta que são critérios para avaliar potenciais sucessores o nível de desenvolvimento da pessoa, a consistência de seu desempenho ao longo do tempo, o comportamento, indicadores de potencial para assunção de novos desafios, aspectos pessoais e nível de prontidão para assunção de posição de maior complexidade. Depoimento de determinado gestor (“...*a Organização SIGMA sabe que eu fui um dos geradores daqueles dois produtos... nas reuniões de sucessão que existem todo ano, ao apresentar o que eu produzi e entreguei no ano, para poder ser discutido, e nas reuniões de diretoria, uma das minhas entregas que eu salientei foi isso...*”) sugere que sua intenção tenha sido mostrar que a referida entrega era importante e, por isso, merecia atenção nas discussões das reuniões de diretoria, talvez buscando reconhecimento pelo trabalho realizado ou relevância e consideração no processo sucessório da organização.

Sobre a eventual intenção subjacente ao relato, Rothwell (2016) considera que portfólios de trabalho são importantes instrumentos para a avaliação de habilidades e capacidades das pessoas em ambientes de negócios, porque permitem que sejam apresentados exemplos

concretos de trabalho e resultados alcançados. Trata-se de ferramentas valiosas que fornecem clareza sobre as habilidades e potencial das pessoas e permitem avaliar a prontidão e habilidades profissionais dos candidatos em processos de sucessão e desenvolvimento de carreira de gestão.

Os cinco tópicos sugerem, portanto, a exequibilidade de defesa da Proposição 1 deste estudo, que postula: “Narrativas de gestores que participam de iniciativas de desenvolvimento de liderança em organizações permitem conhecer percepções e opiniões acerca do processo de preparação de potenciais sucessores, contribuindo desse modo para avaliação e aprimoramento de estratégias relacionadas ao processo sucessório”.

5.2. Sobre o cumprimento do Objetivo Específico de Pesquisa 2

O segundo objetivo específico desta pesquisa (OE2) pretendeu compreender de que maneira os gestores da Organização SIGMA relatariam como a importância de experiências profissionais anteriores foram aproveitadas em iniciativas de desenvolvimento de liderança em curso no momento da entrevista, podendo ou não, ser a IDLPPE. O OE2 foi proposto desta forma: **“Compreender como gestores descrevem o aproveitamento de experiências profissionais anteriores nas iniciativas de desenvolvimento de liderança atuais”**.

Mais uma vez, a análise fundamentada na Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD) e na Análise de Conteúdo, detalhadas no Capítulo 4, permitiu verificar que os depoimentos dos gerentes acerca do aproveitamento de experiências profissionais anteriores às iniciativas de desenvolvimento de liderança, em curso naquele momento, concentraram-se também em torno de dois grupos temáticos principais, conforme segue: a) o primeiro se refere às necessidades de entendimento de desafios relacionados ao negócio e às finanças e de busca de aperfeiçoamento da formação acadêmica para o exercício da gestão e da liderança; e b) o segundo concerne a reflexões sobre suas carreiras até então. As análises sugerem que tópicos como **primeiras experiências profissionais, educação executiva e líder e gestor**, relacionados a reflexões sobre carreira e desenvolvimento, são os que melhor representam os universos semânticos dos conteúdos dos relatos para atestar o aproveitamento de experiências profissionais progressas.

Primeiras experiências profissionais. Experiências de estágio e de primeiro emprego são importantes para o desenvolvimento de liderança em jovens adultos porque oferecem às pessoas oportunidades de aplicar e praticar conhecimentos de liderança adquiridos durante os períodos de formação no ensino médio e na faculdade. De acordo com Liu, Venkatesh, Murphy e Riggio (2021), o desenvolvimento de habilidades de liderança nessa fase da vida é impulsionado por

motivos pessoais e oportunidades das quais a pessoa pode se beneficiar, na medida em que passa a tomar decisões por conta própria diante de diversas oportunidades. São experiências que oferecem plataformas consideradas valiosas para desenvolver habilidades de liderança, tais como aquisição de hábitos profissionais, habilidade para multitarefas, e estabelecimento e manutenção de relações interpessoais com colegas e superiores.

Relatos sugerem que contextos de início de vida profissional ainda na adolescência (“...*comecei a trabalhar cedo, aos 14 15 anos...*”), na faculdade (“...*estudei e trabalhei durante a faculdade...*”), ou no primeiro estágio (“...*participei de processo seletivo aqui na Organização SIGMA, como estagiário...*”), podem ter sido importantes na aquisição de experiências de liderança daqueles gestores, dado que atravessaram a etapa de escolhas realistas do processo de escolha de carreira (Dutra, 2019). Os discursos dos gestores sugerem ter havido cumprimento dos três períodos levantados por Dutra (2019), a saber, o período de exploração (“...*eu senti que não era mais o que eu queria para mim...*”), de cristalização (“...*depois de três anos trabalhando naquela área um pouco mais operacional...*”) e de especialização (“...*fiquei um ano como trainee, um ano como analista pleno, um ano como analista sênior, e virei especialista...*”), o que indica terem sido dados os primeiros passos para a fundamentação das carreiras daqueles gerentes.

Educação executiva. Atividades formais de aprendizagem são recomendadas quando a pessoa precisa adquirir repertório sobre determinado tema ou sobre um trabalho que não conheça ou com o qual esteja pouco familiarizada, porque são intervenções que oferecem desenvolvimento de conhecimentos e aquisição de habilidades (Dutra, 2019). Relatos que evidenciam busca por esse tipo de estratégia de desenvolvimento (“...*havia feito o curso de pós graduação em finanças corporativas...*” ou “...*fiz vários cursos de pós graduação em nível de especialização...*”) sugerem que, por se tratar de decisão partida da própria pessoa, e não da organização, os gestores acreditem que o desenvolvimento depende, sobretudo, deles mesmos.

A literatura mostra que o debate sobre a efetividade de intervenções de educação executiva no desenvolvimento de líderes é importante, atual, e contempla diferentes pontos de vista e propósitos. Rothwell (2016, p. 27) considera programas tradicionais de educação executiva, como MBAs, uma “*best practice*” (embora nem sempre aquilo que serve para uma organização sirva também para outra organização) para envolver, motivar e incentivar as pessoas para prepará-las para assumir posições de liderança no futuro. Yip e Wilson (2010) salientam que programas de educação executiva são oportunidades para avançar ou redirecionar as carreiras das pessoas, mas que ensinam habilidades relacionadas a tarefas ou conhecimentos funcionais,

ao invés de aprendizado amplo e profundo necessário para tornar as pessoas líderes eficazes. Finalmente, Altman, Rego e Harrison III (2010, p. 225) observam que educação executiva é um tipo de intervenção formal excludente e dispendiosa, contida nos “modelos de negócios predominantes em torno do custo do desenvolvimento de liderança”, que permitem o acesso apenas a pessoas e organizações que podem arcar com despesas de alto investimento.

Líderes e gestores. A percepção de que a pessoa pode exercer os papéis de líder e de gestor simultaneamente depende do grau de esclarecimento que ela possui a respeito das duas situações. No estudo com os gerentes da Organização SIGMA, relato obtido por entrevista (“...*eu nunca tinha tido, até então, hierarquia direta ou relacionada a mim... ...a liderança acaba se exercendo mesmo sem hierarquia, não é preciso haver hierarquia para haver liderança...*”) sugere que há, na organização, a percepção de distinção entre ambos os papéis. Segundo Dutra (2019), a liderança que a pessoa exerce pode ser resultado de atribuição formal, estabelecida pela organização ao designar a pessoa para posições de comando, ou de atribuição informal, conquistada pelo reconhecimento a conhecimentos técnicos, comportamento ou senioridade na posição, entre outros aspectos, enquanto a posição gerencial se caracteriza pelo fato de a pessoa que a ocupa ter a responsabilidade de gerir recursos frequentemente escassos e em ambientes incertos e ambíguos, conforme sugerem os relatos “...*tiveram impacto direto na gestão de minha equipe...*” e “...*não dá para descuidar das pessoas da equipe...*”.

Os tópicos sugerem, portanto, a exequibilidade de defesa da Proposição 2 deste estudo, que postula: “Relatos de gestores sobre o aproveitamento de experiências anteriores, durante a participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança, fornecem percepções importantes sobre a incorporação de vivências e experiências passadas no processo de preparação de potenciais sucessores em organizações”.

5.3. Sobre o cumprimento do Objetivo Específico de Pesquisa 3

O Objetivo Específico de Pesquisa 3 (OE3) pretendeu descrever de que modo os gestores da Organização SIGMA que participaram da IDLPPE analisariam os resultados da participação naquela iniciativa de desenvolvimento de liderança. O OE3 foi assim definido: “**Descrever como gestores analisam os resultados de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança**”.

A análise dos resultados das entrevistas com os gerentes da Organização SIGMA, fundamentadas a partir da Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD) e da Análise

de Conteúdo, detalhadas no Capítulo 4, igualmente tornou possível constatar que as opiniões e considerações dos gestores acerca dos resultados da participação na IDLPPE concentraram-se principalmente em torno de dois grupos temáticos principais, conforme segue: a) um que se refere a novos conhecimentos e competências adquiridos durante e após a participação na IDLPPE; e b) outro que se refere a percepções e opiniões sobre aquela iniciativa. As análises sugerem que tópicos como **visibilidade, ampliação de visão sistêmica, liderança informal e formação de opinião, e relacionamentos de desenvolvimento**, relacionados a avaliações dos resultados da participação na IDLPPE são os que melhor representam os universos semânticos dos relatos para atestar as avaliações dos resultados relatadas pelos gerentes da organização.

Visibilidade. A visibilidade (entendida no sentido de referência de grau em que o desempenho da pessoa e a qualidade das tarefas realizadas são observados por pessoas influentes na organização, e não no sentido de situações em que pessoas estão sempre se exibindo e exigindo estar no centro das atenções) é uma característica que contribui para que líderes obtenham poder em organizações (Whetten & Cameron, 2016), além de ser considerada estratégia para aumentar a retenção (Rothwell, 2016).

Entre os gestores entrevistados, os depoimentos diversos sobre visibilidade (“...*augmentaram a minha visibilidade para a Organização SIGMA como um todo...*”, “...*a empresa entendeu que ter visibilidade não me subia à cabeça...*”, ou ainda, “...*para fora também se tornou grande vitrine porque, quando se lida com empresas de consultoria e com aquele tipo de discussão, os especialistas que são envolvidos nas discussões, nas conversas, nos debates, são especialistas renomados, e isso acaba gerando uma **exposição bacana...***”) sugerem que essa condição seja percebida como fator de distinção e valor.

Segundo Yukl e Gardner III (2020, p. 61), “todas as pessoas têm o desejo por reconhecimento e apreciação” e valorizam serem reconhecidas por seus feitos, mesmo aquelas que são mais envergonhadas. A literatura sobre liderança nas organizações considera que a visibilidade se cultiva por meio de contato frequente com pessoas que ocupam elevadas posições, tomadores de decisão, lideranças formais e informais, e que pode ser impulsionada por situações como apresentações marcantes em reuniões de alto escalão ou participação em grupos de solução de problemas, na medida em que ser convidado para atuar nessa capacidade mostra aos outros que a pessoa possui conhecimentos valiosos para a organização (Whetten & Cameron, 2016).

Ampliação de visão sistêmica. Estimular as pessoas a expandir sua visão da organização e do negócio é elemento crucial no processo de preparação de potenciais sucessores, na medida em que se trata de expediente que contribui para evitar que as pessoas fiquem isoladas em feudos,

não desenvolvam parcerias estratégicas dentro e fora da organização, e perpetuem visão restrita de suas atribuições e responsabilidades (Dutra, 2019).

A emergência de relatos sobre a capacidade de visão sistêmica nos gerentes na Organização SIGMA (“...a questão da **visão sistêmica** é muito importante... eu acho que não dá mais, em cargos de gestão, a pessoa ficar só para aquilo que estava acostumada a fazer, só aquela questão técnica...” ou “...o **conhecimento sistêmico** e a **visão ampliada** fizeram muita diferença na liderança...””) sugere que existe a percepção de que, na organização, é importante conhecer as realidades e as necessidades do outro. De acordo com Dutra (2019), iniciativas como participação em (ou coordenação de) projetos que envolvam diferentes áreas ou processos e assunção de desafios de maior complexidade são práticas que possibilitam o desenvolvimento de visão mais ampla da organização.

Liderança informal e formação de opinião. A literatura registra que líderes informais em uma organização podem ser capazes de exercer sua vontade sobre os outros de forma mais efetiva do que líderes em posição formal de autoridade (Sturm & Monzani, 2018). Os líderes informais emergem por meio de complexo processo de atribuição de papéis e percepção de pares e envolve aspectos como contribuição para a satisfação de necessidade dos outros, cumprimento de papéis considerados necessários para funcionamento com sucesso de um grupo, e exibição de traços associados ou desencadeadores de expectativas de liderança sobre os outros (Neubert & Taggar, 2004). São, portanto, pessoas capazes de formar opinião, influenciar o pensamento coletivo, e direcionar comportamentos por meio de sua credibilidade, conhecimento e carisma.

Relatos sobre liderança informal e formação de opinião (“...eu me tornei **formador de opinião** em diversos assuntos...” e “...outras gerências acabaram me procurando de **forma natural e informal...**”), obtidos a partir das entrevistas, sugerem haver percepção da importância e da abrangência que esses atributos possuem para influenciar pessoas nos ambientes decisórios da organização. Segundo Dutra (2019), liderança formal e liderança informal têm cada vez mais se mesclado na pessoa do líder, sobretudo porque a liderança formal firmada no poder político e econômico não tem sido mais suficiente para obter engajamento e comprometimento das pessoas nas equipes de trabalho, o que significa que existe tendência de que esses aspectos possam se tornar mais frequentes no cotidiano das organizações.

Relacionamentos de desenvolvimento. Existem diferentes tipos de relacionamentos de desenvolvimento, que vão desde aqueles que se desenvolvem naturalmente no ambiente de trabalho até aqueles que são propositalmente estabelecidos para estimular e apoiar a aprendizagem. De acordo com McCauley, Van Velsor e Ruderman (2010), os relacionamentos

podem ser impulsionadores poderosos de aprendizagem e de desenvolvimento, uma vez que são rica fonte de avaliação, desafio e suporte, razão pela qual as organizações veem o relacionamento entre líderes e liderados como crucial para alavancar o sistema de desenvolvimento de líderes.

As entrevistas fizeram emergir relatos significativos sobre relacionamentos de desenvolvimento na Organização SIGMA. Um dos relatos (“...de **desenvolvimento de competências de relacionamento** com pares, subordinados, alta administração, clientes, fornecedores, e pessoal do nível operacional, eu vejo que o PPE, associado com a responsabilidade pela Unidade Alfa e sua performance, tudo isso foi me dando autoridade para ser mais escutado...”)

sugere a perspectiva segundo a qual os gestores contribuem para o desenvolvimento de pessoas, por meio de ensino, orientação, fornecimento de feedback, e facilitação de planejamento e implementação de planos de desenvolvimento (McCauley, Kanaga, et al., 2010).

Relacionamentos de desenvolvimento no ambiente de trabalho são citados frequentemente como importante experiência de aprendizagem (Yip & Wilson, 2010). Depoimentos colhidos nas entrevistas sugerem que a experiência de aprendizagem por meio de relacionamentos na Organização SIGMA se realizam em clima de fraternidade e de elevado nível de trato social (“...eu acredito também que o **relacionamento fácil, facilitado... acaba sendo convidativo para nós continuarmos esses contatos... eu criei grandes amizades, em trânsito informal, mas com conteúdo... não estou me referindo àquele trânsito informal de tomar café por tomar café, não...**”). De acordo com Yip e Wilson (2010), gestores atribuem sua eficácia como líderes à influência de pessoas especiais, que impactam seus valores, atitudes e comportamentos, de modo que a relação com chefes construtivos costuma ser citada como a mais significativa. Na Organização SIGMA isso parece ter sido verificado também, como sugere um dos depoimentos obtidos (“...ao mesmo tempo, ele é **muito próximo... ele é uma referência e tanto...**”).

Os tópicos sugerem, portanto, a exequibilidade de defesa da Proposição 3 deste estudo, que postula: “Relatos de gestores sobre os resultados de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança oferecem insights importantes para avaliar a eficácia das ações de preparação de potenciais sucessores e direcionar o aprimoramento contínuo das estratégias de processo sucessório nas organizações”.

5.4. Sobre o cumprimento do Objetivo Específico de Pesquisa 4

O quarto objetivo específico desta pesquisa (OE4) almejou compreender de que modo os gestores da Organização SIGMA descreveriam impactos da experiência de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança na vida profissional. O OE4 foi assim proposto: **“Compreender como gestores descrevem os impactos de experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança na vida profissional”**.

A análise dos resultados das entrevistas com os gerentes da Organização SIGMA, fundamentadas a partir da Análise de Classificação pelo Método Reinert (CHD) e da Análise de Conteúdo, detalhadas no capítulo anterior, permitiu constatar que os relatos dos gerentes referentes a impactos de experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança em sua vida profissional reuniram-se em torno de um grupo temático principal, a saber, aquele que diz respeito às reflexões que aqueles líderes fizeram sobre os efeitos da participação nas reuniões da IDLPPE. As análises sugerem que tópicos como **autoconsciência, habilidades de negócio, reconhecimento e recompensas, e transparência e expectativas**, relacionados aos efeitos da IDLPPE, são os que melhor representam os universos semânticos dos conteúdos dos relatos para atestar impactos na vida profissional, conforme segue.

Autoconsciência. A autoconsciência é habilidade crucial para o desenvolvimento de líderes, na medida em que, para se tornar líder eficaz, é essencial que a pessoa tenha claro entendimento de pontos fortes e áreas que precisam ser desenvolvidas. Ao aprimorar a autoconsciência, os líderes podem analisar e prever os resultados de suas ações e decisões e se tornar capazes de tomar medidas proativas para alcançar resultados desejados, bem como ajustar o comportamento para lidar com diferentes situações e desafios (Frankovelgia & Riddle, 2010).

Relatos que emergiram das entrevistas com os gerentes da Organização SIGMA (“...*ter vivido tal experiência foi positivo devido ao aprimoramento do autoconhecimento...*”, “...*me possibilitou avaliar minhas próprias características pessoais frente a esses ambientes...*”, e “...*ter vivido aquela experiência reforçou em mim a convicção de que a capacidade de transformação é alta quando nos engajamos, acreditamos, e fazemos parte daquilo que estamos transformando...*”) sugerem que os efeitos da participação na IDLPPE, em termos de autoconhecimento, podem promover transformações importantes nos relacionamentos entre as pessoas em posição estratégica na organização, a partir do desenvolvimento daquela habilidade. De acordo com McCauley, Van Velsor e Ruderman (2010), a autoconsciência é uma habilidade de autogerenciamento (assim como valores de liderança, capacidade de equilibrar demandas

conflitantes, e capacidade de aprender também o são) que permite aos líderes desenvolver relacionamentos positivos e de confiança e assumir iniciativas, importantes aspectos de funções que auxiliam as pessoas a trabalharem juntas de maneira produtiva e significativa.

Habilidades de negócio. As habilidades de negócio (ou habilidades empresariais) são uma categoria de capacidades de liderança que os líderes das organizações devem desenvolver para se tornarem melhores líderes, de acordo com o nível da posição, e que envolvem habilidades relacionadas a áreas funcionais específicas que criam o contexto no qual a maioria dos líderes trabalha, tais como gerenciamento de recursos materiais, análise de operações, gerenciamento de recursos humanos e gerenciamento de recursos financeiros (Day & Thornton, 2018; T. V. Mumford et al., 2007).

O desenvolvimento das habilidades de negócio dos gerentes da Organização SIGMA foi descrito como um dos impactos diretos da experiência de participação na IDLPPE, como sugerem relatos (“...*me trouxe maior conhecimento e visibilidade sobre a atividade organizacional e o negócio, e sobre as características dos diversos ambientes da Organização SIGMA...*” e “...*me propiciou melhor compreensão do negócio e da visão de futuro, e me possibilitou entender como o trabalho é realizado nos diversos ambientes da Organização SIGMA...*”) obtidos a partir das entrevistas.

De acordo com Mumford, Campion e Morgeson (2007), à medida que os gestores ascendem na hierarquia organizacional, a aquisição de habilidades de negócio (*e.g.*, habilidades empresariais) se torna mais crítica do que a aquisição de outras habilidades (*e.g.*, interpessoais e cognitivas). Em termos práticos, o desenvolvimento das habilidades de negócio, a partir da IDLPPE, sugere que a Organização SIGMA foca parte de seus programas de desenvolvimento gerencial no aprimoramento contínuo daquelas habilidades, bem como no desenvolvimento de novas habilidades, de acordo com o nível de posição que o líder ocupa, razão pela qual se torna importante adaptar programas de desenvolvimento de liderança a categorias específicas de habilidades que são importantes em cada nível de liderança (T. V. Mumford et al., 2007).

Reconhecimento e recompensas. Reconhecimento e recompensas são um dos seis processos organizacionais (os outros cinco processos são prioridades da alta administração, comunicação, esforços para rastrear e medir, alocação de recursos e qualificação das pessoas) que estabelecem e reforçam o clima para o desenvolvimento das pessoas que evidencia o nível de importância que as organizações atribuem ao desenvolvimento de líderes (McCauley, Kanaga, et al., 2010).

Os relatos que evidenciaram reconhecimento e recompensas como aspectos impactantes fornecidos pelos gerentes entrevistados (“...participar de trabalho relevante *me causou a percepção de reconhecimento...*” e “...o nosso *havia sido o melhor que ele tinha visto até então... isso é mais uma evidência de que foi feito um bom trabalho...*”) sugerem que a Organização SIGMA tenda a valorizar esses importantes fatores que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.

A esse respeito, de acordo com Rothwell (2016), reconhecimentos, incentivos e recompensas diversas são instrumentos de valorização que as organizações podem oferecer para estimular mudanças de comportamentos que as levem a resultados que lhes sejam estrategicamente importantes: a) na dimensão valores organizacionais, para pessoas com baixo alinhamento aos valores, quando demonstrarem esforços de comportamentos alinhados aos valores da organização; b) na dimensão conhecimentos especializados, às pessoas com baixo nível de conhecimento especializado, para que adquiram mais experiências e conhecimento, e, às pessoas com elevado conhecimento especializado, para estimulá-las a compartilhar o que sabem; c) na dimensão desempenho organizacional, às pessoas que apresentam baixo potencial de desempenho, quando demonstrarem esforços de aumento de desempenho; e d) na dimensão relacionamentos sociais, às pessoas que demonstram importarem-se pouco, quando demonstrarem esforços de construção de relacionamentos sociais com grupos de stakeholders críticos para a organização, e, às pessoas que possuem relacionamentos sociais de alto nível, para que compartilhem os contatos que conhecem.

Transparência e expectativas. A disseminação dos programas de SP&M (*i.e.*, a informação de quantas pessoas participam dos processos de SP&M) é uma questão diretamente relacionada à cultura da organização, em relação à abertura e à publicização (ou à restrição e à confidencialidade) das informações (Rothwell, 2016). Segundo o autor, organizações que tratam programas de SP&M como segredo de alto nível justificam sua decisão baseadas em dois aspectos: a) questões de sucessão são exclusivas da organização e podem revelar importantes informações sobre planos estratégicos, por isso devem ser mantidos fora do alcance da concorrência; e b) tomadores de decisão se preocupam que pessoas cientes de suas condições nos processos sucessórios possam nutrir expectativas irrealistas e impraticáveis. Organizações que dão publicidade a seus programas de SP&M, em contrapartida, sustentam que os requisitos de trabalho, competências e fatores de sucesso, em todos os níveis, devem ser identificados e comunicados, razão pela qual o processo como um todo e seus possíveis resultados devem ser descritos e explicados a todos interessados. Nessas organizações, as pessoas são informadas

sobre como são avaliadas, e, embora os líderes não garantam promoção àquelas que evidenciarem desempenhos com alto potencial, a mensagem que enviam é a de que as pessoas devem continuar buscando se qualificar porque isso lhes ajudaria mais do que não se preparar.

Na Organização SIGMA, as entrevistas com os gerentes possibilitaram a obtenção de diversos relatos (*“...a expectativa de geração de novas oportunidades criada faz automaticamente com que nós tenhamos que mudar o nosso posicionamento, e aí eu me refiro ao meu posicionamento especificamente nessa atuação...”*, *“...mas, depois do trabalho feito, entregue, e depois da repercussão que teve, eu tinha expectativa de ter crescimento maior, a partir de então, o que acabou não acontecendo...”*, *“...sempre quando tal participação acontece, as oportunidades acabam sendo materializadas por meio de experiências... com um trabalho desses, é lógico que se cria automaticamente a expectativa de gerar novas oportunidades na Organização SIGMA...”*, *“...então, apesar de tudo isso, os sentimentos são esses... era uma expectativa muito grande, que acabou, depois, virando frustração da expectativa gerada... não necessariamente a sensação com uma carreira, mas com a expectativa gerada...”*, *“...mas é muito mais a frustração por uma expectativa gerada, a frustração com o processo como um todo, porque existia a expectativa que não foi cumprida...”*, *“...foi me sinalizado de forma sutil, porque a Organização SIGMA ainda tem preocupação de não sinalizar muito forte, e depois não acontecer, e causar frustração...”*) que sugerem que, independentemente de a cultura da organização ser percebida como aberta ou restrita, em relação a programas de SP&M, aqueles líderes, de modo unilateral, criam expectativas simplesmente por terem participado de iniciativas de desenvolvimento de liderança.

De acordo com Dutra (2017, 2019), o mapa sucessório deve ser confidencial e tratado com reserva, e os resultados das reuniões dos comitês de sucessão não devem ser divulgados porque podem gerar expectativas e frustrações. O que pode ser divulgado abertamente é a informação de que a pessoa está sendo cogitada para posições de maior complexidade (razão pela qual ela deve se manter comprometida com seu processo de desenvolvimento), embora não seja possível afirmar quais serão essas posições, nem quando a pessoa será promovida ou receberá desafios maiores. Os programas de desenvolvimento de pessoas, estes sim, devem ser negociados e tratados com transparência, justamente para construir com as pessoas cumplicidade em relação ao seu desenvolvimento e, assim, obter seu comprometimento com o processo. A clareza de critérios e a transparência são importantes para legitimar a indicação de uma pessoa para o processo sucessório, em detrimento de outra (Dutra, 2017, 2019).

Os tópicos sugerem, portanto, a exequibilidade de defesa da Proposição 4 deste estudo, que postula: “Narrativas de gestores acerca dos impactos na vida profissional decorrentes de experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança fornecem entendimento valioso sobre como tais ações voltadas à preparação de potenciais sucessores influenciam não apenas o desenvolvimento, mas também a trajetória de carreira nas organizações”.

5.5. Sobre o cumprimento do Objetivo Geral de Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa buscou compreender a maneira pela qual os gestores da Organização SIGMA relatariam percepções e opiniões acerca da dinâmica das oportunidades de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão. O objetivo geral de pesquisa foi assim apresentado: **“Compreender a percepção dos gestores em relação à dinâmica de ações e iniciativas de desenvolvimento de liderança voltadas à preparação para sucessão em organizações que praticam planejamento e gestão de sucessão”**.

As descrições e as análises dos resultados de pesquisa, relatadas minuciosamente ao longo do Capítulo 4, e as discussões e as interpretações daqueles resultados, à luz do referencial teórico e conceitual, apresentadas neste capítulo, permitiram o cumprimento dos quatro objetivos específicos, cujas evidências sustentaram relação intrínseca com as respectivas proposições. Dessa forma, considera-se que foi possível alcançar o objetivo geral de pesquisa proposto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cumprimento do primeiro Objetivo Específico de Pesquisa (OE1) deste estudo, que buscou entender como gestores retratariam experiências de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança, revelou insights valiosos sobre que os participantes enfrentaram.

A ênfase em tópicos relacionados a situações desafiadoras, atribuições de trabalho, autodesenvolvimento, resiliência, e reuniões de sucessão, destaca a complexidade do ambiente organizacional em que se realizou o estudo e a diversidade de fatores que tendem a contribuir para o desenvolvimento profissional. No entanto, é importante ponderar sobre a questão da representatividade. A análise das narrativas dos gestores da Organização SIGMA não se mostra generalizável a outras organizações, ou mesmo a outros gestores da mesma organização, dada a natureza única do contexto e das experiências individuais. A falta de diversidade nas perspectivas apresentadas pelos participantes também levanta questionamentos sobre a abrangência das conclusões alcançadas.

A compreensão das situações desafiadoras como catalisadoras de desenvolvimento destaca a relevância do enfrentamento de adversidades, entretanto, ênfase excessiva em situações dessa natureza pode, em alguns casos, ignorar a importância de ambientes de trabalho equitativos e apoio organizacional consistente, além de levantar preocupações sobre o potencial de culturas corporativas que dependam de pressões e desafios para promover o desenvolvimento.

O reconhecimento da importância do autodesenvolvimento, sustentado pela autoconsciência dos líderes, é aspecto positivo que destaca a responsabilidade individual no processo de desenvolvimento do líder, embora, em situações em que haja forte dependência desse tipo de abordagem, a necessidade de políticas corporativas eficazes e programas de desenvolvimento institucional para proporcionar suporte e direção adequados pode acabar sendo negligenciada.

A ênfase na resiliência, destacada como habilidade fundamental, levanta a questão de até que ponto problemas estruturais e culturais que contribuem para ambientes organizacionais desafiadores pode ou não ser mascarados. A necessidade de criar ambientes seguros e encorajadores é inegavelmente crucial, mas os esforços em desenvolver resiliência individual podem ser interpretados como solução paliativa para questões sistêmicas mais profundas.

As reuniões de sucessão, embora identificadas como fóruns significativos, também levantam pontos de atenção sobre aspectos de subjetividade e possíveis vieses inerentes aos processos de avaliação, na medida em que destacar apresentações de portfólios de trabalho como

ferramentas avaliativas destaca tanto a necessidade de abordagens mais objetivas, quanto os desafios associados à mensuração de habilidades intangíveis.

Ao refletir sobre o cumprimento do segundo Objetivo Específico de Pesquisa (OE2), que buscou compreender o aproveitamento de experiências profissionais anteriores pelos gestores da Organização SIGMA em iniciativas de desenvolvimento de liderança, é possível apontar algumas ponderações.

O destaque dado às primeiras experiências profissionais, como impulsionadoras iniciais do desenvolvimento de liderança em jovens adultos, sugere ocorrência de visão parcial do processo de desenvolvimento, na medida em que, embora tais experiências possam proporcionar oportunidades para a aplicação de conhecimentos, a generalização estatística desse modelo para outros gestores pode subestimar a diversidade de trajetórias profissionais e contextos individuais.

A busca por educação executiva é salientada como estratégia de desenvolvimento individual, no entanto, a literatura debate a eficácia dessas intervenções, com destaque para programas tradicionais de MBA. A perspectiva de Rothwell (2016) como “*best practice*” é contestada por outros autores, que consideram tais programas dispendiosos e limitados. Essa polarização na literatura levanta questões sobre a aplicabilidade geral dessas estratégias de desenvolvimento e sobre o desenho instrucional de conteúdos programáticos de educação continuada.

A percepção dos gestores sobre a distinção entre os papéis de líder e gestor na Organização SIGMA destaca a complexidade das dinâmicas organizacionais, dada a compreensão positiva de que o exercício da liderança pode ser praticado independentemente da hierarquia. embora também possa eventualmente ser interpretada, em outras organizações ou em outros contextos, como prática de exceção, e não uma regra.

Ao explorar o Objetivo Específico de Pesquisa 3 (OE3), que se propôs a descrever como os gestores da Organização SIGMA analisariam os resultados de participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança, importantes nuances nos relatos obtidos podem ser salientadas.

A valorização da visibilidade como resultado da participação na IDLPPE é evidente nos relatos dos gestores. No entanto, ainda que a literatura destaque a importância da visibilidade como meio de distinção e valor (Whetten & Cameron, 2016), suscitam-se questões sobre a possibilidade de criação de cultura organizacional que valoriza mais a exposição individual do que a contribuição coletiva, visto que visibilidade pode ser percebida como ferramenta de poder e estratégia para aumentar a retenção nas organizações.

A ampliação da visão sistêmica é realçada como resultado positivo, na medida em que contribui para evitar o isolamento contextual e promover parcerias estratégicas. No entanto, a emergência desses relatos pode sugerir que a organização anteriormente não enfatizava adequadamente a compreensão abrangente do negócio. A eficácia a longo prazo da ampliação da visão sistêmica como resultado da IDLPPE deve ser monitorada para avaliar seu impacto sustentável.

A ênfase na liderança informal e na formação de opinião como resultados da participação na IDLPPE salienta a importância desses atributos na dinâmica organizacional, não obstante seja vital questionar se a promoção desses aspectos é resposta a uma deficiência prévia na liderança formal ou tentativa de adaptar a liderança aos desafios contemporâneos. A tendência de líderes informais substituírem a liderança formal pode indicar eventuais lacunas nas estruturas organizacionais tradicionais.

Os relacionamentos de desenvolvimento são denotados como resultado edificante, com gestores contribuindo para o desenvolvimento de outras pessoas da organização, contudo trata-se de percepção unilateral, uma vez que se desconhece como pondera o “outro lado da relação”. A criação de relações significativas pode ser subjetiva, e a generalização estatística desses resultados deve ser considerada com cautela.

Ao dissertar sobre o Objetivo Específico de Pesquisa 4 (OE4), que buscou compreender como os gestores da Organização SIGMA descreveriam os impactos da participação em iniciativas de desenvolvimento de liderança em suas vidas profissionais, algumas observações podem ser destacadas.

A ênfase na autoconsciência como impacto significativo salienta a importância do desenvolvimento dessa habilidade para líderes eficazes, uma vez que os relatos indicam percepção positiva sobre como a participação na IDLPPE contribuiu para o aprimoramento do autoconhecimento dos gestores. No entanto, é passível de questionamento se tal ênfase efetivamente reflete tendência à autoafirmação ou se as mudanças percebidas são realmente transformadoras e sustentáveis ao longo do tempo.

O desenvolvimento de habilidades de negócio, referido como resultado direto da experiência na IDLPPE, destaca a importância da adaptação dos programas de desenvolvimento gerencial, de acordo com o nível da liderança. A Organização SIGMA parece evidenciar um foco específico no aprimoramento contínuo dessas habilidades, alinhado à progressão hierárquica, no entanto, é vital avaliar se esse enfoque é abrangente o suficiente para abordar uma gama diversificada de habilidades de liderança.

O reconhecimento e as recompensas emergiram como elementos impactantes, sugerindo que a Organização SIGMA valoriza a apreciação dos colaboradores como parte integral do desenvolvimento de líderes. Os relatos indicam que o reconhecimento é percebido como fator motivador, não obstante seja pertinente examinar se as práticas de reconhecimento são uniformes e equitativas em toda a organização.

A discussão sobre transparência e expectativas levanta questões intrigantes sobre a divulgação de informações relacionadas a programas de planejamento e sucessão e desenvolvimento de liderança. Os gestores entrevistados expressaram expectativas criadas a partir da participação na IDLPPE, independentemente da natureza restrita ou aberta da cultura organizacional, o que reforça a importância da comunicação clara e transparente sobre as oportunidades resultantes dessas iniciativas.

6.1. Desafios, contribuições e recomendações para gestores

A análise das experiências dos gestores da Organização SIGMA em iniciativas de desenvolvimento de liderança oferece base sólida para orientar futuras ações e estratégias para líderes em posição de alta liderança nas organizações.

Desafios emergentes. Os desafios identificados, como destacado pelos gestores, sugerem a necessidade de enfrentar questões profundas e multidimensionais. A ênfase em situações desafiadoras e resiliência, embora promova o crescimento, levanta a preocupação sobre a dependência excessiva de ambientes de trabalho pressionados. Para o futuro, é crucial equilibrar o desenvolvimento individual com a criação de ambientes equitativos e de apoio organizacional consistente, evitando culturas corporativas que dependam exclusivamente de desafios para promover o desenvolvimento.

Contribuições. As contribuições positivas, como o reconhecimento da importância do autodesenvolvimento e a ênfase na liderança informal, oferecem diretrizes valiosas para líderes futuros. Ampliar esses aspectos pode envolver a implementação de políticas corporativas eficazes e programas de desenvolvimento institucional para proporcionar suporte e direção adequados. Além disso, a promoção de ambientes seguros e encorajadores deve ser uma prioridade, visando solucionar questões sistêmicas mais profundas.

Recomendações estratégicas. Ao olhar para o futuro, os líderes empresariais devem considerar as recomendações que seguem como um guia para moldar estratégias de desenvolvimento de liderança mais eficazes. A integração dessas abordagens pode não apenas superar desafios

identificados, mas também contribuir para um ambiente organizacional mais dinâmico, inclusivo e preparado para os líderes do amanhã.

a) Diversidade e representatividade: Reconhecendo a natureza única dos contextos e experiências individuais, líderes futuros devem adotar abordagens de desenvolvimento que considerem a diversidade. Incentivar a representatividade nas iniciativas de liderança é vital para garantir conclusões abrangentes e aplicáveis a uma variedade de organizações.

b) Estratégias de desenvolvimento equitativas: Buscar um equilíbrio entre desafios individuais e apoio organizacional consistente é fundamental. Líderes devem investir em estratégias que promovam ambientes de trabalho equitativos, proporcionando oportunidades de crescimento sem criar culturas excessivamente dependentes de pressões e desafios.

c) Educação executiva inovadora: Diante da polarização na literatura sobre a eficácia de programas tradicionais, líderes devem explorar abordagens inovadoras para a educação executiva. Investir em programas adaptados às necessidades individuais, alinhados à diversidade de trajetórias profissionais, pode melhorar significativamente o aproveitamento de experiências profissionais anteriores.

d) Transparência e comunicação clara: Considerando as expectativas dos gestores em relação a programas de desenvolvimento, é imperativo adotar uma comunicação clara e transparente. Líderes devem compartilhar informações sobre oportunidades resultantes de iniciativas de desenvolvimento, independentemente da cultura organizacional, para gerenciar expectativas e construir confiança.

e) Avaliação objetiva em reuniões de sucessão: Para abordar possíveis vieses e subjetividade, líderes devem implementar abordagens mais objetivas nas reuniões de sucessão. Isso pode envolver a utilização de ferramentas de avaliação imparciais e métodos mais precisos para mensurar habilidades intangíveis.

6.2. Limitações da pesquisa

Este estudo, embora fundamentado em meticulosos procedimentos metodológicos e analíticos cuidadosamente respeitados, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados e conclusões. Os resultados obtidos devem ser interpretados de acordo com o contexto que caracterizou o caso estudado, qual seja, o ambiente em torno das rodadas de reuniões de elaboração do Plano Estratégico “Construindo o Futuro da Organização

SIGMA” (PE2030) que se prestaram como possibilidade de iniciativa de desenvolvimento de liderança para determinados gerentes da organização.

O processo de coleta de dados por meio das entrevistas se desenvolveu em meio ao cenário pandêmico que acometeu o Brasil em 2020 e 2021, o que inviabilizou a realização de visitas à organização pesquisada e de entrevistas presenciais. As entrevistas, realizadas de maneira remota, embora tivessem proporcionado ampla participação dos respondentes, podem ter sido influenciadas por limitações de comunicação não verbal e ausência do contato presencial, que permitiriam maior profundidade nas interações e compreensão mais completa do contexto. A impossibilidade de efetuar visitas presenciais à organização, por sua vez, impediu a observação direta dos processos e dinâmicas internas, o que pode ter resultado em lacunas na compreensão integral do ambiente organizacional, afetando contextualização mais precisa do caso estudado.

A decisão de restringir as entrevistas apenas aos gestores envolvidos na iniciativa de desenvolvimento de liderança pode ter excluído perspectivas valiosas de lideranças em gestão de pessoas, membros da alta administração e outros atores relevantes. Esse tipo de restrição pode ter influenciado a representatividade dos dados e afetado a amplitude das conclusões.

A coleta de dados produzidos pelos respondentes foi realizada apenas durante o momento das entrevistas, sem procedimentos adicionais de acompanhamento. A falta de posteriores rodadas de entrevistas com os mesmos gestores limitou a possibilidade de verificar a estabilidade, ou a evolução, dos temas abordados, impedindo a compreensão longitudinal do fenômeno estudado.

A opção por estudo de caso único foi escolha deliberada, mas implica evidentes limitações na generalização estatística dos resultados. A não adoção de casos múltiplos reduz a aplicabilidade dos achados a contextos específicos, limitando a condição de extrapolação de resultados para outras organizações ou cenários, a despeito da possibilidade de generalizações analíticas.

É importante reconhecer que, de acordo com as características da pesquisa de natureza qualitativa, a generalização estatística dos resultados para além do contexto específico do estudo é intrinsecamente limitada. Os achados deste estudo devem, portanto, ser interpretados de maneira analítica, considerando-se a natureza particular da abordagem qualitativa adotada.

Ao reconhecer e compreender o conjunto de limitações elencados, o leitor deste documento estará mais bem equipado para contextualizar e avaliar a validade externa dos resultados expostos, contribuindo para interpretações mais informadas e críticas desta pesquisa.

6.3. Sugestões para trabalhos futuros

Este trabalho discutiu o tema de iniciativas de desenvolvimento de liderança no contexto de planejamento e gestão de sucessão nas organizações, abordando complexidades até então não estudadas e delineando contribuições substanciais para o corpus de conhecimento existente. No entanto, à medida que emergiram resultados e revelações significativas, é imperativo reconhecer a existência de diversas possibilidades de extensão para pesquisas futuras. Desse modo, esta seção apresenta proposta de convite à comunidade acadêmica para se aprofundar em temas correlatos, com vistas a ampliar o debate e promover a evolução do conhecimento no campo da sucessão e do desenvolvimento de liderança.

Organizações em que a ascensão de gerentes de nível médio a posições de alta liderança costuma se dar por motivos relacionados a “tempo de casa na função” ou por se tratar de herdeiros aparentes apresentam desafios específicos para o desenvolvimento de liderança e para a sucessão. De maneira geral, em empresas com essas características, a promoção de gerentes de nível médio para posições de nível executivo tende a ser “*taken for granted*”, sem levar em conta a necessidade de realização de ações de desenvolvimento para aqueles gestores como condição para o processo sucessório. Pesquisas futuras poderiam levantar indagações do tipo “Quais são os fatores que influenciam a percepção dos gerentes de nível médio sobre o valor das iniciativas de desenvolvimento de liderança, em organizações em que a ascensão a posições executivas é *taken for granted*?” ou, então, “Como as organizações podem identificar e desenvolver talentos que não se encaixem nos critérios tradicionais de promoção, como ‘tempo de casa’, ‘tempo na função’ e ‘sucessor herdeiro aparente’?”.

Comparar casos de líderes de organizações diferentes que tenham se desenvolvido a partir da realização de ações e práticas de desenvolvimento também diferentes tem potencial para fornecer insights valiosos sobre as diversas abordagens que podem ser eficazes no desenvolvimento de liderança e no planejamento sucessório. Pesquisas comparativas futuras poderiam abordar questões como “Quais são as semelhanças e diferenças nas trajetórias de desenvolvimento dos líderes?” ou “Quais são as características das ações de desenvolvimento que foram mais eficazes no desenvolvimento dos líderes?”.

Em síntese, as sugestões para estudos futuros apresentadas nesta seção representam apenas algumas das diversas possibilidades de pesquisa que podem contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema de iniciativas de desenvolvimento de liderança no contexto de planejamento e gestão de sucessão nas organizações.

7. REFERÊNCIAS

- Altman, D. G., Rego, L., & Harrison III, S. D. (2010). Democratizing leader development. Em E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Orgs.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed., p. 221–250). Jossey-Bass.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. Em *Aprendizagem organizacional e competências os novos horizontes da gestão* (1ª ed., p. 1–222). Bookman.
- Antonello, C. S. (2011). Desenvolvimento de projetos e aprendizagem nas organizações. Em *Aprendizagem organizacional no Brasil* (1ª ed., p. 604). Bookman.
- Argyris, C. (1954). Human relations in a bank. *Harvard Business Review*, 32, 63–72.
- Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 Degree feedback and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 423–426. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90009-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90009-1)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control* (1st ed.). Worth Publishers.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan Publishers.
- Birnbaum, R. (1971). Presidential succession: an interinstitutional analysis. *Educational Record*, 52(2), 133–145.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24. <https://doi.org/10.5465/amle.2006.20388381>
- Brady, G. F., & Helmich, D. L. (1984). *Executive succession: toward excellence in corporate leadership*. Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed). HarperCollins.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). Iramuteq: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513–518.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2021). *Tutorial para uso do software Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – UFSC.
- Cambridge Dictionary*. (2023). Cambridge University Press & Assessment. <https://dictionary.cambridge.org/us/>
- Carlson, R. (1961). Succession and performance among school superintendents. *Administrative Science Quarterly*, 6, 210–227.
- Carlson, R. (1962). *Executive succession and organizational change*. Interstate Printers and Publishers.
- Carter, N. H. (1986). Guaranteeing management's future through succession planning. *Journal of Information Systems Management*, 3(3), 13–14.

- Caudron, S. (1996). Plan today for an unexpected tomorrow. *Personnel Journal*, 75(9).
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. *Harvard Business Review*, 83(2), 72-81 + 147.
- Charan, R. (2008). *O líder criador de líderes* (1ª ed.). Elsevier.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2018). *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo* (1ª ed.). Sextante.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. Em *Harvard Business Review*.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens* (3ª ed.). Penso.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Daum, J. W. (1975). Internal promotion: a psychological asset or debit? A study of the effects of leader origin. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 404–413. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90059-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90059-8)
- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: a guide to succession planning and leadership development*. SHRM Foundation.
- Day, D. V., Bastardo, N., Bisbey, T., Reyes, D., & Salas, E. (2021). Unlocking human potential through leadership training & development initiatives. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 41–54.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: an outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2018). Leadership development. Em J. Antonakis & D. V. Day (Orgs.), *The nature of leadership* (3rd ed., p. 354–380). SAGE Publications, Ltd.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R., & Workman, K. (2012). A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 997–1015. <https://doi.org/10.1037/a0028244>
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859–875. <https://doi.org/10.1037/a0015317> 859
- Dragoni, L., Oh, I.-S., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: the moderating

- role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 867–882.
<https://doi.org/10.1037/a0036628>
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. A., & Oh, I.-S. (2009). Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competences. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731–743.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- Dutra, J. S. (2017). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências* (2ª ed.). Atlas.
- Dutra, J. S. (2019). *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades* (2ª ed.). Atlas.
- Dutra, J. S., & Dutra, T. A. (2016). *Gestão do processo sucessório: preservando o negócio e a estratégia* (1ª ed.). Atlas.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., & Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: what business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.004>
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279599>
- Ferreira, M. A. A. (2015). *Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory*. Universidade de São Paulo.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Artmed.
- Frankovelgia, C. C., & Riddle, D. D. (2010). Leadership coaching. Em E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Orgs.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed., p. 125–146). Jossey-Bass.
- Friedman, S. D. (1986). Succession systems in large corporations: characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*, 25(2), 191–213.
<https://doi.org/10.4324/9780203787458>
- Gartner. (2020). *Five succession risks that threaten your leadership strategy*. Future of HR 2020 Survey. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-succession-risks-that-threaten-your-leadership-strategy/>
- Gephart, R. P. (1978). Status degradation and organizational succession: an ethnomethodological approach. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 553.
<https://doi.org/10.2307/2392580>
- Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: a critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963–991. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.005>
- Gil, A. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. Em *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). Atlas. <https://doi.org/10.1111/j.1438-8677.1994.tb00406.x>
- Gordon, G. E., & Rosen, N. (1981). Critical factors in leadership succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(2), 227–254. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90048-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90048-9)

- Gordon, G. W., & Becker, S. (1964). Organization size and management succession: a reexamination. *American Journal of Sociology*, *70*(2), 215–222.
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, *11*, 54–63. <https://doi.org/Article>
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, *26*(3), 239–260. <https://doi.org/10.1108/02621710710732146>
- Groves, K. S. (2019). Confronting an inconvenient truth: developing succession management capabilities for the inevitable loss of executive talent. *Organizational Dynamics*, *48*(4), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.07.001>
- Grusky, O. (1960). Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, *39*, 105–115.
- Grusky, O. (1961). Corporate size, bureaucratization, and managerial succession. *American Journal of Sociology*, *67*(3), 261–269.
- Grusky, O. (1964a). Reply to scapegoating in baseball. *American Journal of Sociology*, *70*, 72–76.
- Grusky, O. (1964b). The effects of succession: a comparative study of military and business organizations. Em M. Janowitz (Org.), *The New Military*. Russell Sage Foundation.
- Guest, R. H. (1962). Managerial succession in complex organizations. *American Journal of Sociology*, *68*(1), 47–56.
- Gurchiek, K. (2008). Succession planning not limited do C-suite. *SHRM HR Magazine*.
- Haire, M. (1968). Approach to an integrated personnel policy. *Industrial Relations*, *7*(2), 107–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1968.tb01067.x>
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, *25*(2), 235–265.
- Hall, D. T. (2004). Self-awareness, identity, and leader development. Em D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Orgs.), *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow* (1st ed., p. 153–176). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, *27*(3), 39–53.
- Hansen, R., & Wexler, R. H. (1989). Effective succession planning. *Employment Relations Today*, *15*(1), 19.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the line: staying alive through the dangers of change*. Harvard Business Review Press.
- Helmich, D. L. (1975). Corporate succession: an examination. *Academy of Management Journal*, *18*(3), 429–441. <https://doi.org/10.2307/255674>
- Helmich, D. L. (1977). The president's position: successor characteristics and the organizational process. *University of Michigan Business Review*, *29*, 11–14.
- Helmich, D. L., & Brown, W. B. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, *17*(3), 371–381. <https://doi.org/10.2307/2392150>

- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398–413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.003>
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326–350. <https://doi.org/10.1108/14626000610680235>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. (2003). Growing leaders for turbulent times: is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*, 32(1), 62–79. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00138-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00138-9)
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: past, present and future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 134–144. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.134>
- Kohler, T., & Strauss, G. (1983). Executive succession: literature review and research issues. *Administration in Mental Health*, 11(1), 11–22. <https://doi.org/10.1007/BF00843168>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1990). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. Atlas.
- Kotin, J., & Sharaf, M. R. (1967). Management succession and administrative style. *Psychiatry*, 30(3), 237–248. <https://doi.org/10.1080/00332747.1967.11023513>
- Kur, E., & Bunning, R. (2002). Assuring corporate leadership for the future. *Journal of Management Development*, 21(10), 761–779. <https://doi.org/10.1108/02621710210448039>
- Lafon, P. (1980). Sur la variabilité de la fréquence des formes dans un corpus. *Mots*, 1(1), 127–165. <https://doi.org/10.3406/mots.1980.1008>
- Lebart, L., & Salem, A. (1994). *Statistique textuelle*. Dunod.
- Leblanc, J.-M. (2015). Proposition de protocole pour l'analyse des données textuelles: pour une démarche expérimentale en lexicométrie. *Nouvelles Perspectives en Sciences Sociales*, 11(1), 25–63.
- Leibman, M. S., Bruer, R. A., & Maki, B. R. (1996). Succession management: the next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, 19(3), 16.
- Lester, P. B., Hannah, S. T., Harms, P. D., Vogelgesang, G. R., & Avolio, B. J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: a field experiment. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 409–429. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0047>
- Lewin, A., & Wolf, C. (1974). When the CEO must go on. *Advanced Management Journal*, 39, 59–62.
- Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2021). Leader development across the lifespan: a dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382>

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, *16*(4), 591–615. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Loubère, L., & Ratinaud, P. (2014). *Documentation IRaMuTeQ 0.6 alpha 3 version 0.1* (0.1; p. 1–37). http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/documentation_19_02_2014.pdf
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5^a ed.). Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2^a ed.). Atlas.
- Maurer, T. J., Mitchell, D. R. D., & Barbeite, F. G. (2002). Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *75*(1), 87–107. <https://doi.org/10.1348/096317902167667>
- McCall Jr., M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, *18*(3), 127–130.
- McCall Jr., M. W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, *3*, 3–19.
- McCall Jr., M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: how successful executives develop on the job* (1st ed.). Lexington Books.
- McCauley, C. D., Kanaga, K., & Lafferty, K. (2010). Leader development systems. Em E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Orgs.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed., p. 29–61). Jossey-Bass.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (Vol. 1). Jossey-Bass.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 544–560.
- McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010). Introduction: our view of leadership development. Em E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Orgs.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (3rd ed., p. 1–26). Jossey-Bass.
- Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, *39*(1), 97–124. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0114>
- Meister, J. C. (1998). Ten steps to creating a corporate university. *Training & Development*, *52*(11), 38–43.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 87–114. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00044-2)

- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Nascimento, A. R. A., & Menandro, P. R. M. (2006). Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 6(2), 72–88.
- Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: the moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 175–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.006>
- Ohtsuki, C. H. (2013). *Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso*. Universidade de São Paulo.
- Organização SIGMA. (2020a). *Regimento Interno do Conselho de Administração*. Regimento Interno do Conselho de Administração.
- Organização SIGMA. (2020b). *Regimento Interno dos Comitês de Assessoramento do Conselho de Administração*. Doc. Ass.: Regimento Interno dos Comitês de Assessoramento do Conselho de Administração.
- Organização SIGMA. (2021). *Regimento Interno da Diretoria*. Doc. Ass.: PO.GOS.GRC.04 – Política de Governança.
- Organização SIGMA. (2023). *Relatório Anual de Sustentabilidade 2022-2023*.
- Oxford Learner's Dictionaries*. (2023). Oxford University Press. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/>
- Perrucci, R., & Mannweiler, R. A. (1968). Organization size, complexity, and administrative succession in higher education. *The Sociological Quarterly*, 9(3), 343–355. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1968.tb01126.x>
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: the art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78–86. <https://doi.org/10.1037//1061-4087.48.2.78>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1977). Organizational context and the characteristics and tenure of hospital administrators. *Academy of Management Journal*, 20(1), 74–88. <https://doi.org/10.2307/255463>
- PwC. (2019). *CEO turnover at record high; successors following long serving CEOs struggling according to PwC's Strategy & Global Study*. Strategy &. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2019/ceo-turnover-record-high.html>
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(5), 1177–1194. <https://doi.org/10.2307/1556344>
- Ratwani, K. L., Zaccaro, S. J., Garven, S., & Geller, D. S. (2010). The role of developmental social networks in effective leader self-learning processes. Em M. G. Rothstein & R. J. Burke (Orgs.), *Self-Management and Leadership Development* (1st ed., p. 395–426). Edward Elgar Publishing Limited.
- Revans, R. W. (1980). *Action learning: new techniques for management* (1st ed.). Blond and Briggs Ltd.

- Rothwell, W. J. (2010). The future of succession planning. *T + D*, 64(9), 50–54. <https://doi.org/10.1145/1929887.1929891>
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87–99. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x>
- Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (5th ed.). AMACOM - American Management Association.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. Human Resource Development Press.
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. Em *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências* (1ª ed., p. 1–352). Atlas.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. Em *Aprendizagem organizacional e competências os novos horizontes da gestão* (1ª ed., p. 1–222). Bookman.
- Salviati, M. E. (2017). *Manual do aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3)* (p. 1–93).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, Pilar. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana do Brasil.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1965). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (1ª ed.). Herder.
- Shetty, Y. K., & Peery, N. S. (1976). Are top executives transferable across companies? *Business Horizons*, 19(3), 23–28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90047-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90047-1)
- Sousa, Y. S. O. (2021). O uso do software Iramuteq: fundamentos de lexicometria para pesquisas qualitativas. *Estudos e Pesquisas em Psicologia, Especial*, 1–12.
- Sousa, Y. S. O., Gondim, S. M. G., Carias, I. A., & Batista, J. S. (2020). O uso do software Iramuteq na análise de dados de entrevistas. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 15(2), 1–19.
- Stamp, G. (1989). The individual, the organization and the path to the mutual appreciation. *Personnel Management*, 21(7).
- Sturm, R. E., & Monzani, L. (2018). Power and leadership. Em J. Antonakis & D. V. Day (Orgs.), *The nature of leadership* (3rd ed., p. 272–299). SAGE Publications.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento* (1ª ed.). Bookman.
- Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2005). *Assessment centers in Human Resource Management: strategies for prediction, diagnosis, and development* (1st ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Trow, D. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228–239.
- Useem, M. (1999). *O momento de liderar* (1ª ed.). Negócio.

- Vancil, R. F. (1987). *Passing the baton: managing the process of CEO succession*. Harvard Business Review Press.
- Vicere, A. A., & Fulmer, R. M. (1998). *Leadership by design*. Harvard Business School Press.
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: how we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>
- Wakefield, M., & Bunker, K. A. (2010). Leader development in times of change. Em E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Orgs.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed., p. 197–220). Jossey-Bass.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2016). *Developing management skills* (9th ed.). Pearson Education.
- Yin, R. K. (2016a). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (1^a ed.). Penso.
- Yin, R. K. (2016b). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yip, J., & Wilson, M. S. (2010). Learning from experience. Em E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Orgs.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed., p. 63–96). Jossey-Bass.
- Yukl, G., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in organization* (9th ed.). Pearson Education.
- Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. J. (2003). Leadership theory and practice: fostering an effective symbiosis. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 769–806. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.009>

8. APÊNDICES

8.1. Apêndice A – Termo de Consentimento

Termo de responsabilidade do pesquisador responsável, de acordo com o Regimento Interno do Comitê de Ética em Pesquisa em Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da FEA-USP

Eu, Guilherme Cuchierato, pesquisador responsável pelo projeto intitulado “Iniciativas de desenvolvimento de liderança no contexto de planejamento e gestão de sucessão: estudo sobre percepções relacionadas à preparação de potenciais sucessores”, assumo a responsabilidade de comunicar imediatamente à Instituição e ao patrocinador (se houver) toda e qualquer complicação ocorrida durante a realização do referido projeto que ponha em risco voluntários ou bens incluídos no trabalho.

Responsabilizo-me, outrossim, a acompanhar as diligências necessárias à imediata e integral assistência aos voluntários participantes ou à reposição ou restauração de bens eventualmente danificados durante a pesquisa.

São Paulo, de julho de 2021

Guilherme Cuchierato

8.2. Apêndice B – Protocolo de entrevista

Protocolo de entrevista para captura do ponto de vista do gerente que vivenciou a experiência de desenvolvimento de liderança

Local e data da entrevista:

Nome e cargo do respondente:

Formação e nível de escolaridade:

Tempo de empresa:

Posição atual

Tempo na posição atual:

Posição no início da experiência:

Tempo na posição quando do início da experiência

Tema 1: Trajetória de carreira

1. **[trajetória de carreira]** Por favor, **descreva sua trajetória de carreira** até o momento em que o senhor foi convidado para participar da iniciativa de desenvolvimento de liderança, em termos de experiência adquirida, desafios enfrentados, resultados obtidos e principais marcos.

Tema 2: A experiência (participação na iniciativa de desenvolvimento de liderança)

Antecedentes à experiência

2. **[convite]** Como se deu o convite para sua participação na iniciativa de desenvolvimento de liderança?

3. **[processo de escolha]** Como o senhor descreve o **processo de escolha** dos participantes?

4. **[conhecimento prévio e familiaridade com o tema]** O que o senhor sabia sobre tal iniciativa até o momento em que foi convidado para participar? **Que conhecimento e familiaridade** com a iniciativa já tinha a respeito?
5. **[contexto profissional]** Por favor, descreva como era seu **contexto profissional no momento em que o senhor recebeu o convite** para participar da iniciativa de desenvolvimento de liderança.
6. **[expectativas iniciais]** Quais eram suas **expectativas** acerca da iniciativa após ter sido convidado para dela participar?

A vivência da experiência

7. **[tempo]** Por favor, descreva os **aspectos relacionados ao tempo** durante o qual o senhor participou da iniciativa, em termos de duração, rotinas e agendas de compromissos.
8. **[espaço]** Por favor, descreva os **aspectos relacionados ao espaço** em que o senhor esteve durante sua participação da iniciativa, em termos de ambiente físico, localização e condições de infraestrutura.
9. **[atividades realizadas]** Quais foram as **atividades que o senhor realizou** ao longo de sua participação na iniciativa?
10. **[atribuições e responsabilidades]** Por favor, descreva quais foram as **atribuições e responsabilidades** que lhe foram conferidas.
11. **[relacionamentos]** **Com que atores organizacionais o senhor se relacionou** ao longo de sua participação na iniciativa? Por favor, descreva como se deram tais relacionamentos.
12. **[desafios]** Quais foram os **tipos de desafios** com os quais o senhor se deparou ao longo de sua participação na iniciativa? Por favor, descreva como o senhor lidou com os desafios técnicos, gerenciais, políticos, comportamentais e emocionais que surgiram ao longo do processo.
13. **[expectativas]** **Quais foram as expectativas** que o senhor teve ao longo do processo?

Imediato pós-vivência da experiência

14. **[sentimentos envolvidos]** Por favor, **descreva quais foram os sentimentos** que o senhor teve no imediato pós-vivência da experiência na iniciativa.

15. **[percepções]** Quais foram as percepções que o senhor teve no imediato pós-vivência da experiência na iniciativa? Houve percepção de ganhos? Por favor, descreva-as.

Pós-vivência da experiência de médio prazo

16. **[sentimentos envolvidos]** Por favor, **descreva quais foram os sentimentos** que o senhor teve tempos depois de ter participado da iniciativa. Caso os sentimentos descritos não sejam os mesmos que o senhor teve no imediato pós-vivência, por favor, descreva por que os sentimentos mudaram.

17. **[percepções]** Por favor, **descreva quais foram as percepções** que o senhor teve tempos depois de ter participado da iniciativa. Caso as percepções descritas sejam as mesmas que o senhor teve no imediato pós-vivência, por favor, descreva por que as percepções se afirmaram. Alternativamente, caso as percepções descritas não sejam as mesmas que o senhor teve no imediato pós-vivência, por favor, descreva por que as percepções mudaram.

Tema 3: Resultados

18. **[resultados]** Por favor, **descreva quais foram os resultados** que o senhor atingiu ao final da iniciativa.

Tema 4: Impactos da experiência na vida profissional e na vida pessoal

Impactos na vida profissional

19. **[impactos]** **Quais foram os impactos** que a experiência vivida promoveu em sua vida profissional?

20. **[avaliação]** Por favor, descreva como o senhor avalia tais impactos em sua vida profissional, em termos de:

- a) **nível de satisfação** no ambiente organizacional;
- b) **potencial de transformação** profissional e carreira;
- c) **desenvolvimento de competências**; e
- d) **relacionamento com pessoas** do ambiente organizacionais, tais como pares, subordinados, diretoria, presidência, conselho, clientes, fornecedores e outros atores.

Impactos sobre a vida pessoal

21. **[impactos]** Quais foram os impactos que a experiência vivida promoveu em sua vida pessoal?
22. **[avaliação]** Por favor, descreva como o senhor avalia tais impactos em sua vida pessoal, em termos de:
- a) **nível de satisfação** nos ambientes extraorganizacionais;
 - b) **potencial de transformação** pessoal;
 - c) **autoconhecimento**; e
 - d) **relacionamento com pessoas** de seu convívio pessoal.