

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Mestrado *Stricto Sensu* em Administração

Adriana Baracho de Medeiros

**A RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES E
O PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO NAS MELHORES EMPRESAS
PARA SE TRABALHAR EM MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2018

Adriana Baracho de Medeiros

**A RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES E
O PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO NAS MELHORES EMPRESAS
PARA SE TRABALHAR EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Stricto Sensu em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Simone da Costa Nunes

Linha de Pesquisa: Pessoas, Trabalho e Sociedade

Belo Horizonte

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M488r	Medeiros, Adriana Baracho de A relação entre o desenvolvimento de gestores e o processo sucessório: um estudo nas melhores empresas para se trabalhar em Minas Gerais / Adriana Baracho de Medeiros. Belo Horizonte, 2018. 171 f.: il. Orientadora: Simone da Costa Nunes Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração 1. Liderança - Formação. 2. Desenvolvimento gerencial. 3. Empresas - Minas Gerais - Sucessão. 4. Pessoal - Treinamento. 5. Gestão do conhecimento. I. Nunes, Simone da Costa . II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título. CDU: 658.012.4
-------	---

Adriana Baracho de Medeiros

**A RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES E
O PROCESSO SUCESSÓRIO: UM ESTUDO NAS MELHORES EMPRESAS
PARA SE TRABALHAR EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Stricto Sensu em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Profa. Dra. Simone Costa Nunes – PUC Minas
(Orientadora)

Profa. Dra. Amyra Moyzés Sarsur - IEC / PUC Minas
(Banca Examinadora)

Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim - FEA / USP
(Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 27 de abril de 2018.

Aos meus pais, por terem me mostrado o valor do
trabalho.

Ao meu marido, por ser meu companheiro e me
desafiar na construção de nossa família.

E aos meus filhos, por serem minha inspiração e me
fazerem acreditar que o maior legado que posso
deixar é o desenvolvimento humano.

AGRADECIMENTOS

São muitos os agradecimentos, pois esta caminhada não foi feita sozinha mas com a participação de pessoas especiais com as quais Deus me permitiu conviver.

Meu primeiro agradecimento é a Deus, por estar presente em minha vida com tanta clareza, sempre me guiando nos caminhos de evolução aqui na Terra.

Também agradeço à minha família, em especial aos meus pais, Nilton e Azinete, por terem me educado e mostrado o valor do estudo e do trabalho e que a vida é feita com perseverança e espírito de luta.

Ao Marlon, meu marido, companheiro nesta caminhada na qual aprendemos juntos e pudemos respeitar nossos sonhos e a liberdade de realizá-los.

Aos meus filhos, Leonardo e Lucas, por terem suportado minha ausência sem mesmo terem idade para entender, mas que sempre me presentearam com o carinho e amor incondicional e foram minha força para perseguir este sonho.

À Professora Dra. Simone Costa Nunes, pela parceria e abertura para ensinar e me orientar diante das dúvidas e também pela compreensão sobre as pressões as quais enfrentei e, mesmo assim, conseguiu com sua sabedoria me ajudar a conciliar tantas atividades.

À equipe SEREM, que permitiu, diante de sua competência, que eu tivesse a confiança em me dedicar a este projeto por ter a certeza de que vocês cuidariam de nossas entregas.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas (PUC Minas), que me permitiram experimentar a alegria do desenvolvimento intelectual e da pesquisa.

À Professora Dra. Amyra Sarsur, que se tornou uma amiga com quem pude compartilhar aprendizados e angústias neste novo caminho da docência.

Aos funcionários Jaqueline, Pedro e Paola, por estarem sempre prontos a atender com simpatia e presteza.

Ao PROGEF – FIA/USP, por permitir a utilização de sua base de dados por meio da pesquisa Melhores Empresas para se Trabalhar da revista Você S.A 2015.

À Empresa B e sua equipe de RH, por terem me recebido com tanta gentileza e abertura e que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

E, especialmente, aos executivos participantes desta pesquisa, que concederam entrevistas valiosas e, contando suas histórias e experiências de forma genuína, revelaram-se verdadeiros exemplos de protagonismo e desenvolvimento na carreira.

RESUMO

Relacionar o desenvolvimento de gestores com o processo sucessório é relevante porque provoca a necessidade das organizações a olhar para seus talentos em longo prazo. O processo sucessório se estrutura por meio de ações de desenvolvimento que não ocorrem do dia para a noite e requer tempo. As organizações estão enfrentando atualmente uma série de desafios de desenvolvimento, devido ao envelhecimento de sua força de trabalho e saída dos baby boomers do mercado, forçando com que encontrem formas ágeis e dinâmicas para o desenvolvimento de uma nova safra de gestores que parecem não mais responder a modelos tradicionais de desenvolvimento. O presente estudo objetiva analisar como a formação de lideranças impacta no processo de sucessão em empresas profissionalizadas que compõem o ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar da revista Você S.A 2015, por meio da análise de quais são as práticas comuns de formação de gestores, estabelecendo a relação entre formação de lideranças e sucessão e identificando fatores facilitadores e dificultadores para o sucesso do processo sucessório nas organizações. Para tanto, optou-se pelo método misto, no qual se definiu uma parte quantitativa, que analisou os dados dos questionários respondidos pelas Empresas na pesquisa de Melhores Empresas Para se Trabalhar 2015 e também uma parte qualitativa, em que realizou-se um estudo de caso único em uma das Empresas participantes da pesquisa. Com base no referencial teórico, definiu-se cinco dimensões de desenvolvimento que serviram para orientar a busca e a análise dos dados, sendo elas Coaching, Mentoring, Job rotation, Feedback e Expatriação. Foi identificado que a sucessão é a consequência do conjunto das ações de desenvolvimento de gestores, sendo que todas as práticas estudadas contribuem de alguma forma para o processo, porém oferecer projetos e experiências que impulsionem o profissional além das competências já adquiridas parece ser fundamental para a formação de gestores em uma visão de longo prazo.

Palavras-chave: Sucessão. Aprendizagem pela experiência. Desenvolvimento de lideranças.

ABSTRACT

Relate the development of managers to the succession process is relevant because it causes the organisations' needs to look at their talents in the long run. The succession process is structured through developmental actions that do not take place overnight and requires time. The organisations are currently facing a number of development challenges, due to the aging of their workforce and the exit of baby boomers from the market, forcing them to find agile and dynamic ways to develop a new breed of managers who seem to no longer respond to traditional models of development. The present study aims to analyse how the formation of leadership impacts on the process of succession in professional companies that composes the ranking of the Best Companies to Work for in the magazine *Você SA* 2015, through the analysis of common management training practices, establishing the relationship between the formation of leadership and the succession and identifying factors that facilitate and prevent the success of the succession process in organisations. For that, the mixed method was chosen, in which a quantitative part was defined, which analysed the data of the questionnaires answered by the Companies in the survey of Best Companies to Work for in 2015 and also a qualitative part, in which a case study was made in one of the Companies participating in the survey. Based on the theoretical reference, five dimensions of development were defined to guide the search and analysis of the data, such as Coaching, Mentoring, Job rotation, Feedback and Expatriation. It was identified that succession is the consequence of the group of management development actions, and all the practices studied contribute in some way to the process, however, offering projects and experiences that boost the professional beyond the skills already acquired seems to be fundamental for the training of managers in a long-term vision.

Keywords: Succession. Learning from experience. Leadership development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação dos estágios de maturidade do processo sucessório

Quadro 2 – Cinco grupos de tarefas desafiadoras desenvolvidas pela experiência

Quadro 3 – Abordagens de identificação e desenvolvimento de gestores

Quadro 4 – Conceitos de *Coaching*

Quadro 5 – Relação das 13 empresas mineiras foco deste estudo

Quadro 6 – Relação de entrevistados

Quadro 7 – Síntese dos resultados

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

CCL	Centro de Liderança Criativa
CEO	Chief Executive Officer
FIA	Fundação Instituto de Administração
IFT	Índice de Felicidade no Trabalho
MEPT	Melhores Empresas para se Trabalhar
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problemática	18
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo geral	21
1.3.2 Objetivos específicos:.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Processo sucessório	23
2.1.1 Estágios do planejamento sucessório	24
2.2 Desenvolvimento de gestores	32
2.3 Desenvolvimento de gestores e sucessão	37
2.4 Práticas em desenvolvimento de gestores para a sucessão.....	41
2.4.1 <i>Coaching</i>	42
2.4.2 <i>Mentoring</i>	44
2.4.3 <i>Feedback</i>	46
2.4.4 <i>Job Rotation</i>	49
2.4.5 Expatriação	51
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	55
3.1 Abordagem e método de pesquisa.....	55
3.2 Primeira etapa da pesquisa: quantitativa.....	56
3.2.1 A coleta de dados, as unidades de análise e as unidades de observação	56
3.2.2 Tratamento e análise dos dados: estatística	58
3.3 Segunda etapa da pesquisa: qualitativa.....	61
3.3.1 A coleta de dados, as unidades de análise e as unidades de observação	61
3.3.2 Tratamento e análise dos dados: análise de conteúdo	63
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
4.1 A primeira etapa da pesquisa: a abordagem quantitativa	67
4.1.1 Resultado geral das dimensões	67
4.1.2 Análise da base de dados – Questões por variável	68
4.2 A segunda etapa da pesquisa: a abordagem qualitativa	74
4.2.1 O perfil da Empresa B	74
4.2.2 O perfil de seus Executivos	75
4.3 Resultados – Análise quantitativa e qualitativa	76
4.3.1 Dimensão Sucessão.....	77
4.3.2 Dimensão Desenvolvimento de gestores	79
4.3.3 Dimensão <i>Coaching</i>	82
4.3.4 Dimensão <i>Mentoring</i>	83
4.3.5 Dimensão <i>Job Rotation</i>	84
4.3.6 Dimensão <i>Feedback</i>	87
4.3.7 Dimensão Expatriação	90
4.3.8 Síntese dos Resultados.....	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95

REFERÊNCIAS.....	101
------------------	-----

APÊNDICE A – Tabelas de perguntas Questionário por dimensão	110
---	-----

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista - Executivos da Empresa B	170
--	-----

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – RH da Empresa B.....	171
---	-----

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das décadas de 1960 e 1970, era mais frequente encontrar pessoas que permaneciam em seu primeiro emprego até se aposentar, confiando a gestão de suas carreiras ao empregador (Capelli & Hamori, 2005). A partir de 1980, surgem os primeiros estudos relativos a processos de carreira, tanto no nível do indivíduo, quanto das organizações (Dutra, 2010). Segundo Hall (1986), as pessoas passaram a buscar contratos de trabalho mais claros, com expectativas de curto prazo, caracterizando um compromisso de natureza indivíduo-indivíduo, e não mais organização-indivíduo.

A reengenharia e os processos de *downsizing*, comuns nas décadas de 1980-1990, diminuíram a fidelidade dos empregados ao quebrar o contrato psicológico até então predominante nas relações entre empregadores e empregados, em que os primeiros garantiam segurança a seus funcionários e os últimos, sua fidelidade à empresa (Ohtsuki, 2013).

Diante desse cenário, aliado ao início do movimento de aposentadoria dos *baby boomers*¹ e pelas características sociais de sua geração, entre as quais há uma grande centralidade no trabalho, e também pela dificuldade de formação de pessoas qualificadas para ocuparem posições-chave nas organizações, o processo sucessório surge cada vez mais urgente (Groves, 2007).

Segundo Dutra (2010), o processo sucessório torna-se cada vez mais importante por estar alinhado às necessidades estratégicas da organização, uma vez que a mesma depende fundamentalmente das pessoas para seu crescimento e perenidade, principalmente quando se trata de posições-chave para a organização.

Com o surgimento da autonomia do indivíduo sobre a sua carreira, ou seja, diante do conceito da carreira proteana², a empresa passa a não ser mais o centro. O centro passa a ser o indivíduo e, conseqüentemente, as pessoas passam a assumir a responsabilidade sobre suas carreiras.

O maior protagonismo das pessoas relacionado à carreira, em que as organizações não determinam mais o percurso de carreira aliado às mudanças do mercado de trabalho – tais como a inserção de novas tecnologias e crescente

¹ Baby boomers: geração nascida no período de 1946 a 1967, sendo o período produtivo desta geração nas décadas de 1980 e 1990 (Berndtson, 2012).

² A carreira proteana enfatiza uma abordagem autodirigida para a carreira, sendo impulsionada pelo próprio indivíduo e seus valores (Briscoe e Hall, 2006).

necessidade de transmissão de conhecimento dos profissionais mais experientes para as novas gerações – traz grande impacto para o processo sucessório nas organizações (Rothwell, 2010).

Tudo isso faz com que as organizações sejam forçadas a aperfeiçoar suas práticas relativas a Gestão de Pessoas, principalmente no tocante ao processo de sucessão.

1.1 Problemática

O processo sucessório foi concebido como uma estratégia de gestão de riscos projetados para minimizar uma perda de líderes em grandes organizações (Rothwell, 2010). Ao longo do tempo, no entanto, o planejamento da sucessão evoluiu para muito mais do que isso. Hoje, o planejamento da sucessão serve como uma ferramenta de gestão do conhecimento e de desenvolvimento da capacidade de liderança, a fim de construir equipes e reter e implantar a gestão de talentos para ajudar as organizações a operarem no seu maior potencial (Groves, 2003).

A sucessão afeta as pessoas em praticamente todos os níveis da organização. Ela impacta não apenas as pessoas, mas também as dimensões políticas de uma empresa, sendo vista como um processo traumático por envolver questões relacionadas à mudança. O sucesso da mudança pode depender da adequação entre o estilo do sucessor e as necessidades da organização em um determinado momento. Assim, dá-se a importância dos estudos sobre sucessão, uma vez que as organizações são um reflexo de seus altos executivos e das decisões que tomam. O que uma empresa se torna pode ser influenciado significativamente pela forma e para quem esse poder e autoridade são passados. Como tal, é provável que as pessoas de uma empresa vejam a sucessão como um sinal sobre o futuro da instituição (Kesner & Sebra, 1994).

O processo sucessório, segundo Vancil (1987), pode ser associado a uma competição entre executivos ou a um processo de transmissão de conhecimento. O autor utiliza os termos “corrida de cavalos” ou “retransmissão”, respectivamente. Quando se refere ao termo “retransmissão”, aponta que nesse caso ocorre o processo de geração de conhecimento e de desenvolvimento da gestão.

Para Dutra (2010), apesar de a sucessão estar dividida no Brasil entre mapeamento de sucessores e desenvolvimento de pessoas, ainda apresenta lacunas

devido ao fato do processo de desenvolvimento não estar tão relacionado à sucessão organizacional.

Dessa forma, demonstra-se a importância deste estudo, que busca relacionar o impacto do processo de desenvolvimento de gestores no processo sucessório de organizações profissionalizadas.

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão, norteadora da pesquisa: qual o impacto do processo de desenvolvimento de gestores no processo sucessório de organizações profissionalizadas?

1.2 Justificativa

Apesar de haver uma ampla literatura internacional referente ao processo sucessório, este tema vem sendo pouco abordado na literatura brasileira, sendo concentrado em pesquisas voltadas para sucessão de empresas familiares (Brant, Oliveira, Dutra & Donato, 2015). Aqui é importante ressaltar a diferença entre empresas familiares e empresas profissionalizadas. A empresa familiar pode ser aquela caracterizada pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo (Passos et al., 2006). Para Neubauer e Lank (1998) a empresa familiar é uma propriedade, sociedade, corporação ou qualquer outra forma de negócio onde o controle decisório esteja com determinada família. De outro lado, empresas profissionalizadas são aquelas que já não sofrem interferência familiar em sua gestão, tendo a profissionalização ligada a figura do administrador profissional na ideia de que propriedade e gestão estejam dissociadas, possibilitando racionalidade e impessoalidade (Oliveira, Albuquerque & Pereira, 2012).

Quando buscamos pesquisas referentes ao processo sucessório em empresas profissionalizadas no Brasil, o autor mais encontrado é Dutra (1996, 2010), contribuindo para uma melhor compreensão da realidade local.

A busca de trabalhos acadêmicos no Portal de Periódicos CAPES com as expressões *processo sucessório* e *sucessão gerencial* revelou 96 trabalhos, sendo que destes, apenas 32 se referiam ao processo de sucessão em empresas profissionalizadas, ou seja, que não são familiares.

O levantamento feito na base do Google Acadêmico para o período de 2000 a 2017, utilizando-se as palavras-chave *processo sucessório* e *sucessão* e excluindo as

palavras relativas a sucessão familiar, resultou em 27 artigos. Destes, apenas 13 tratavam do processo sucessório em empresas profissionalizadas.

Ohtsuki (2013) identificou que, no contexto nacional, os estudos sobre sucessão ainda são incipientes. Levantamento feito em seis importantes revistas nacionais na área de Administração (RAE, RAE-E, RAC, RAC-E, RAUSP e BAR) e nos anais dos encontros da ANPAD para o período de 2001 a 2012 utilizando-se a palavra chave sucessão retornou 18 artigos. Destes, 17 tratavam de estudos de caso sobre sucessão familiar, que não é objeto do presente estudo e apenas um, sobre processo sucessório não familiar (Ohtsuki apud Coelho; Queiroz; Moreira, 2007).

Nas décadas de 1980 e 1990, devido aos processos de *downsizing*, as empresas passaram a perder profissionais sem, contudo, terem se preparado para tanto (Barros, Evans & Pucik, 2007). Já não é mais possível efetuar apenas a reposição de pessoas identificando um substituto. Esse fato, aliado à falta de mão de obra qualificada e introdução de novas gerações no mercado de trabalho, faz com que o tema planejamento sucessório ganhe crescente importância (Dutra, 2010).

Uma vez que os Recursos Humanos já não se encontram disponíveis na qualidade e quantidade necessárias, faz-se premente o investimento no processo de desenvolvimento de pessoas, trazendo, assim, uma visão de longo prazo, a fim de sustentar o futuro das organizações brasileiras.

Os estudos de sucessão pouco têm abordado sobre como o desenvolvimento de pessoas pode ser um aliado na preparação de um banco de talentos para os desafios crescentes.

Para Barros, Evans & Pucik (2007), o desenvolvimento de gestores deve ser um processo rigoroso com visão de longo prazo e não com olhar para o desempenho imediato focado no curto prazo.

O presente estudo pretende aprofundar na análise de como a formação de lideranças impacta no processo de sucessão em empresas profissionalizadas, considerando-se as melhores práticas de desenvolvimento e suas contribuições.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar como a formação de lideranças impacta no processo de sucessão em empresas profissionalizadas que compõem o ranking das Melhores Empresas Para se Trabalhar da revista Você S.A 2015³.

1.3.2 Objetivos específicos:

- identificar quais são as práticas comuns de formação da liderança entre as empresas pesquisadas;
- identificar a relação entre formação de lideranças e sucessão;
- estabelecer a relação entre as práticas de formação de lideranças que facilitam o processo sucessório;
- identificar fatores que sejam obstáculos para o sucesso do processo sucessório de gestores;

³ Pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar – 2015 disponível em <http://melhoresempresas.fia.com.br/>, acesso em 04/09/2017.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando-se a bibliografia estudada, optou-se por organizar o referencial teórico em quatro partes: a primeira parte trata do processo sucessório e de sua importância para a estratégia organizacional; a segunda trata do processo de desenvolvimento de pessoas; a terceira trata da associação do desenvolvimento de pessoas ao processo sucessório; e a quarta aprofunda-se nas práticas de desenvolvimento de pessoas alinhadas ao processo sucessório.

2.1 Processo sucessório

Os primeiros estudos sobre o processo sucessório surgiram na década de 1980 (Kesner & Sebra, 1994) e a partir desses estudos esse tema vem recebendo atenção devido à necessidade das organizações em ter executivos preparados para desafios cada vez mais complexos aliados à dificuldade de encontrarem profissionais qualificados para atenderem a essa demanda (Rothwell, 2010).

Os estudos de Dutra (2010) apontam que, no Brasil, as organizações caminham com o processo sucessório estabelecendo uma divisão que considera, de um lado, o mapa sucessório e, de outro, o processo de desenvolvimento. No entanto, esses dois processos deveriam se relacionar continuamente. O mapa sucessório é um exercício estratégico a fim de avaliar quem seriam as pessoas aptas a ocuparem posições-chave para o negócio.

O mapa sucessório é suportado por todo o desenvolvimento de pessoas a fim de que as mesmas possam alcançar posições de maior complexidade nas organizações e não serem apenas preparadas para evoluir nas posições que já ocupam (Dutra, 2010).

Grover (2007) aponta que o processo sucessório vai além da identificação de um sucessor, ele busca atingir a gestão do conhecimento, na qual a transferência de competências-chave para a organização deve acontecer.

A partir da análise de que o processo sucessório vai muito além do que identificar sucessores, Hall (1986) divide esse processo em três fases distintas: no primeiro estágio, o planejamento sucessório é estruturado apenas como um plano de reposição; no segundo estágio, o foco recai sobre a avaliação e o desenvolvimento em todos os níveis de liderança; e, por fim, no terceiro estágio, o planejamento

sucessório é trabalhado como um sistema de gestão da sucessão integrado aos objetivos estratégicos do negócio. A seguir, detalharemos esses estágios.

2.1.1 Estágios do planejamento sucessório

Os estágios do planejamento sucessório são assim apresentados: a) primeiro estágio – planejamento de reposição; b) segundo estágio – planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento; e c) terceiro estágio – planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio.

a). Primeiro estágio: planejamento de reposição

Segundo Hall (1986), esse estágio se limita ao planejamento de reposição a fim de identificar na sua linha direta de reportes, substitutos para suas próprias posições sem, contudo, estarem alinhadas às necessidades do negócio ou das pessoas.

Essa abordagem é mais utilizada quando há uma baixa competitividade nos ambientes de negócio; estabilidade da estrutura organizacional e dos processos internos; fidelidade do empregado ao empregador em troca de segurança no emprego e obediência dos empregados frente às determinações de carreira da empresa (Leibman, Bruer & Maki, 1996).

Nesse caso, a carreira também é vista como uma sequência linear de cargos determinada pela estrutura organizacional (Walker, 1998) e delimitada pelos departamentos ou unidades aos quais os indivíduos estão ligados (Metz, 1998).

Além disso, conforme cita Ohtsuki (2013), as pessoas estão mudando de emprego com mais frequência e adotando uma postura mais proativa em relação a suas carreiras, o que destrói as premissas de fidelidade e obediência dos empregados. Dutra (2010) observa que as pessoas estão buscando seu desenvolvimento porque entendem que é isso que lhes garante empregabilidade⁴, pois, ao se desenvolverem, agregam mais valor para as empresas e aumentam seu próprio valor.

Segundo Metz (1998), outro ponto de vulnerabilidade desse estágio seria a falta de transparência no processo, pois os critérios de escolha dos substitutos ou sucessores são determinados pelos próprios ocupantes das posições e podem

⁴ Empregabilidade é a capacidade que cada um de nós tem de gerar trabalho e renda (Boog & Boog, 2002)

privilegiar aspectos subjetivos, como traços de personalidade ou imagem dos indivíduos.

Hall (1986) alerta para o risco da escolha ser feita à imagem e semelhança dos ocupantes atuais das posições, dificultando a inclusão de minorias e as iniciativas de mudanças. Sendo assim, Dutra (1996) chama a atenção para o fato de que essa abordagem possa favorecer a manutenção da estrutura de poder, atendendo a interesses pessoais em detrimento das necessidades organizacionais.

b). Segundo estágio: planejamento sucessório com ênfase no desenvolvimento

Segundo Hall (1986), o planejamento de reposição evolui para planejamento sucessório no momento em que as organizações começam a incorporar e abranger outros níveis hierárquicos de liderança além das posições executivas sêniores e a enfatizar a avaliação e o desenvolvimento de pessoas.

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

Para Huang (2001), o planejamento sucessório refere-se à seleção de candidatos promissores, detentores de um conjunto de atributos necessários para ocupar posições executivas que são chave na organização.

De acordo com Rothwell (2010), o programa de sucessão é um processo sistematizado e dinâmico que visa identificar pessoas com alto potencial com o objetivo de desenvolvê-las e prepará-las para ocuparem posições estratégicas na estrutura hierárquica.

Esses autores consideram que a avaliação de desempenho, as necessidades e os planos de desenvolvimento nesse estágio são feitos com base no conceito de cargos, portanto, na descrição das atividades e tarefas relativas às posições (Leibman, Bruer & Maki, 1996).. Diante dessa abordagem, as pessoas são desenvolvidas para atuar em uma posição específica, com ênfase nos aspectos técnicos do trabalho (Metz, 1998).

Esse estágio, apesar de demonstrar uma maior estrutura do que o anterior, o qual se concentra na reposição, ainda continua estático, uma vez que se orienta para a construção de um plano. A grande diferença aqui é que o olhar para os candidatos

à sucessão é mais amplo, pois determina de quantos candidatos a empresa dispõe baseada nos gaps que apresentam frente à descrição de cargos e determina-se quais as ações a serem implantadas para a correção destes gaps.

Contudo, essa abordagem ainda se restringe a um olhar para os desafios atuais, trazendo consigo o risco de não atender às demandas futuras para o negócio. Isso pode ter como consequência o fato da empresa não estar preparada para atender às necessidades futuras quando as mesmas surgirem, fazendo com que se busque uma seleção de candidatos externa.

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

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

Considerando-se que as inovações tecnológicas continuam a surgir e que o cenário de competição global traz para as organizações mudanças cada vez mais contínuas advindas do ambiente externo, tais como introdução de novas tecnologias, questões ambientais, sociais, crises financeiras, assim como pressões internas em que há necessidade de agilidade na tomada de decisão e mudanças nas formas de relacionamento com os colaboradores oriundos de novas gerações, é natural que a estruturação do processo sucessório evolua de forma a estar alinhado com as necessidades estratégicas do negócio (Barros, Evans & Pucik, 2007).

c). Terceiro estágio: planejamento sucessório com ênfase nas necessidades estratégicas do negócio

Oliveira e Bernardon (2008) acreditam que o processo de sucessão empresarial é um fato que vai ocorrer inevitavelmente em empresas de sucesso que sobrevivem ao longo do tempo e, dessa forma, deve ser considerado um fenômeno natural e não um fato isolado.

Para esses autores, o processo sucessório está diretamente ligado à estratégia empresarial, englobando desdobramentos técnicos e emocionais que devem ser cuidadosamente conduzidos para que a transição do poder e conhecimento sobre a gestão do negócio seja passada de forma segura e planejada. Gerenciar a sucessão deve ser uma ação de caráter preventivo de forma a assegurar a perenidade dos negócios.

Byham, Smith e Paese (2002, p.291), afirmam que “o gerenciamento de sucessão é o processo pelo qual as organizações asseguram que terão pessoas em quantidade suficiente, capazes e experientes para preencher cargos de gerência sênior e executivos”.

O processo é constituído de três etapas principais: projeção das demandas futuras de gerentes seniores, avaliação das pessoas com maiores possibilidades de serem bem-sucedidas nas posições identificadas e definição de um plano que assegure o desenvolvimento das competências necessárias para o atendimento dos interesses estratégicos da organização.

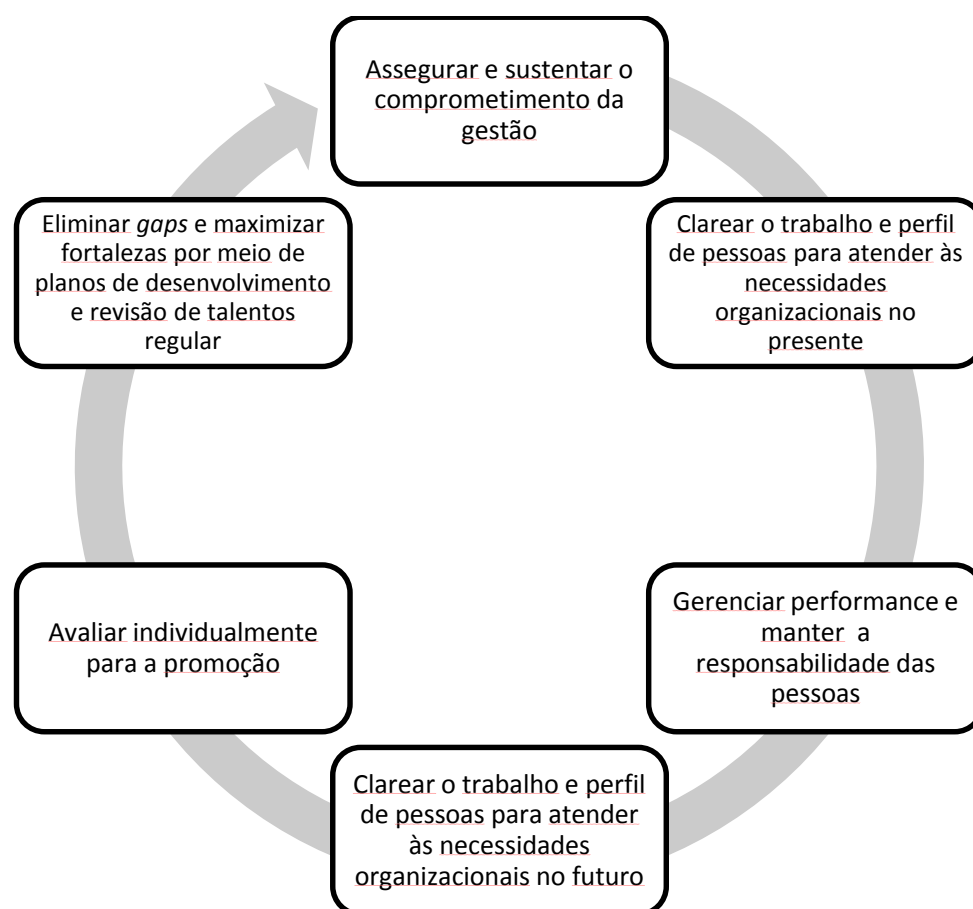
O planejamento sucessório deve ser abordado como um conjunto de normas e procedimentos claros e objetivos, que leve em conta as necessidades estratégicas do negócio e, ao mesmo tempo, integre práticas de gestão de pessoas, formando um sistema de gestão sucessória ao invés de apenas gerar um plano (Ohtsuki, 2013).

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

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

Num ambiente de constantes mudanças, o alinhamento do planejamento sucessório com os objetivos estratégicos do negócio requer revisões frequentes, tanto das posições críticas quanto de seus requisitos e, por conseguinte, avaliações igualmente frequentes das pessoas sendo consideradas no processo (Rothwell, 2010). O planejamento sucessório deve ser, portanto, um processo flexível e contínuo, conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1 – Modelo Estratégico para o mapeamento da sucessão



Fonte: Rothwell, 2010

Esse modelo parte do patrocínio do topo e alinha-se às necessidades estratégicas, identificando pessoas de potencial de forma que as mesmas sejam desenvolvidas e avaliadas a fim de reiniciar um novo ciclo. Ele se retroalimenta, gerando um ciclo virtuoso no qual o processo sucessório irá além de um mapeamento de pessoas em critérios subjetivos.

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

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

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

Friedman (1985) descreve um processo similar entre as empresas listadas na revista Fortune Industrial e Service 500, edição de 1984. Segundo o autor, a maioria das empresas estudadas realiza comitês de avaliação de seus talentos gerenciais para discutir questões de desenvolvimento, movimentações e sucessão; dispõe de um inventário de seus talentos gerenciais, o que permite exercer um controle corporativo sobre a alocação desse tipo de recurso; considera o alinhamento cultural do candidato um direcionador importante nas decisões de promoção e esse fator aumenta de importância para posições mais altas na hierarquia organizacional e, finalmente, uma parcela significativa das empresas utiliza informações do planejamento estratégico para orientar suas decisões e recomendações no comitê de avaliação de pessoas.

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

As organizações vêm buscando desenvolver todas as pessoas que se mostram em condições e que estão dispostas a fazê-lo, independentemente de elas participarem ou não do plano sucessório da organização. Essa prática cria uma cultura

de desenvolvimento das pessoas que se reflete no desenvolvimento da organização (Dutra, 2010).

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

Uma síntese dos tres estágios de maturidade do planejamento sucessório é feita a seguir, apresentada no Quadro 1:

Quadro 1 – Comparação dos estágios de maturidade do processo sucessório

Estruturação do processo sucessório	Abordagem		
	Reposição	Desenvolvimento	Alinhamento com o Negócio
Premissa	Estabilidade	Estabilidade	Mudança
Objetivo	Identificar Back ups	Desenvolver indivíduos para posições específicas	Desenvolver pool de talentos
Posições consideradas	Posições executivas seniores	Todas as posições de liderança	Posições críticas
Critério de escolha dos candidatos	Informais e subjetivos	Descrição do cargo	Competências estratégicas
Desenvolvimento	Não há preocupação	Para o cargo	Para agregar valor para o negócio
Processo	Rígido e pontual	Rígido e pontual	Flexível e dinâmico
Comunicação	Confidencial	Controlada	Ampla

Fonte: Ohtsuki, 2013

A comparação dos estágios do processo sucessório aponta para uma sequência evolutiva no que se refere à preparação de pessoas para o futuro, partindo de uma simples reposição até o alinhamento às necessidades estratégicas do negócio, no qual se exigem pessoas de alto potencial para atender ao contexto de transformação de um negócio.

Spencer e Spencer (1993) abordam o planejamento sucessório como um instrumento estruturado para a seleção de pessoas com alto potencial e reconhecida competência, que estejam prontas ou precisem ser desenvolvidas para ocuparem

posições-chave nas organizações em situações de vacância ou necessidade de substituição planejada, em funções de linha, *staff* ou equipes de projetos.

Esses autores apresentam uma visão ampliada do plano de sucessão, pois integram o processo de identificação dos potenciais ocupantes de posições-chave, com as ações necessárias para a sua capacitação. Segundo eles, o sucesso do planejamento sucessório é diretamente proporcional ao grau de envolvimento do executivo principal nas decisões sobre as pessoas que irão integrá-lo.

Essa mesma visão é compartilhada por Kesler (2002), reforçando que o planejamento sucessório é função do CEO, que deve assumir essa liderança e não delegá-la. É importante que haja um processo contínuo referente ao desenvolvimento de pessoas em todos os níveis para que o processo sucessório seja instituído, caso contrário, será apenas um processo de substituição e não de desenvolvimento e sucessão, retornando, assim, para o primeiro estágio.

Kesler (2002) entende que é necessário estabelecer uma agenda disciplinada para a discussão de pessoas e a mesma terá tanta qualidade quanto for o investimento no conhecimento das pessoas por parte dos gestores seniores. Forma-se, assim, um processo de discussão e consenso sobre os talentos na organização e, para isso, é importante que o CEO ofereça mensagens claras sobre o que espera da gestão de talentos para sua empresa. Os princípios que irão nortear essa gestão devem estar explícitos para todos os gestores seniores.

Para Conger e Fulmer (2003), o processo de identificação deve ser transparente. Os autores enfatizam que algumas empresas preferem a manutenção de sigilo sobre o processo sucessório, para não causar desmotivação aos empregados que não estejam em processo de rápida ascensão, no entanto consideram essa atitude como ultrapassada e paternalista. Justificam o seu posicionamento considerando que as relações de trabalho são sustentadas pelo desempenho e não mais por aspectos como lealdade e antiguidade. Por outro lado, Dutra (2010) alerta para o risco de se gerar expectativas irreais nas pessoas, pois, no momento de se efetivar a sucessão, o contexto pode ter mudado e os critérios utilizados no mapa sucessório devem acompanhar essas mudanças.

Os planos da sucessão são uma fonte de informações vital para a tomada de decisões nas organizações, constituindo-se uma ferramenta importante para o planejamento do desenvolvimento e gerenciamento de carreira dos futuros executivos

que irão implementar e executar as estratégias de negócio e alcançar os objetivos organizacionais (Huang, 2001).

Portanto, o plano sucessório pode ser compreendido como uma ferramenta da gestão estratégica de pessoas alinhada ao negócio. Tal plano é sustentado em ações que visem ao crescimento das pessoas, aliando-se, dessa forma, o planejamento em si e as ações para o desenvolvimento de gestores. Ao se buscar a identificação de talentos para a ocupação de posições estratégicas em médio e longo prazos, ter um programa de desenvolvimento que possibilite o suprimento adequado de candidatos é importante (Conger e Fulmer, 2003).

2.2 Desenvolvimento de gestores

Para que as lideranças possam se antecipar a transições futuras e ainda desconhecidas, há a necessidade que se desenvolvam em competências, tais como a habilidade de se conviver com transições (Barros, Evans & Pucik, 2007).

O modelo de Heifetz, citado por Becker, Vicentini, Cunha & Günther (2014), analisa que a tarefa principal da liderança é a de oferecer condições para que as pessoas de sua equipe descubram e apliquem as soluções para a mudança das organizações. Sendo assim, não cabe ao líder dar as respostas e sim desenvolver condições para que as pessoas possam resolver as questões.

O estudo de Nunes (2009) menciona a liderança como fonte de vantagem competitiva para as organizações, sendo relevante investir em seu desenvolvimento, uma vez que se espera que as lideranças assumam múltiplos papéis, entre eles, o de estrategista, treinador, empreendedor e gerenciador de mudanças.

Porém uma questão discutida refere-se ao desenvolvimento do líder ou da liderança. Segundo Nunes (2009), os estudos referentes à liderança a situam como uma habilidade individual se desenvolvendo por meio de conhecimentos, habilidades e aptidões associados aos papéis formais de liderança. O foco se estabelece em competências intrapessoais, tais como cita Nunes (2009): compreensão de si mesmo (consciência emocional, autoconfiança), autodireção (autocontrole, fidedignidade, adaptabilidade) e automotivação (compromisso, iniciativa, otimismo). Nessa perspectiva tradicional, o conhecimento e características de confiança individuais são vistos como fundamentais. Segundo Barros, Evans & Pucik (2007), não há como o

líder esperar que as pessoas acreditem nos objetivos e direção estabelecidos se ele mesmo não tem confiança em si.

Para Dutra (2001), as ações de desenvolvimento favorecem que o processo de aprendizagem ocorra, embora não se possa garantir nem delimitar essa aprendizagem. Cabe aqui um esclarecimento entre os termos ação de desenvolvimento formal e não-formal (Dutra, 2001, p. 67):

1. “Ações de desenvolvimento formais: estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalho ou aulas. Exemplos: cursos, ciclo de palestras, seminários, programa de cultura compartilhada e orientação”;

2. “Ações de desenvolvimento não-formais: estruturadas através de atuações no próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação do profissional. Podem ser concebidas de diferentes formas, mas sempre envolvem o profissional a ser desenvolvido. Exemplos: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios etc.”

Conhecer o nível de desenvolvimento do indivíduo permite ter a base de conhecimento necessária para empreender a construção de um sistema de gestão do desenvolvimento, estabelecendo um plano de ação comum para o desenvolvimento da pessoa e da organização (Dutra, 2001) em um ciclo virtuoso de aprendizagem.

Desenvolver os gestores da organização implica considerar que o nível de complexidade das atribuições tende a ser cada vez maior. Para Dutra (2001, p.67),

quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades, maior deve ser o percentual das ações de desenvolvimento não formais, já que (...) a complexidade demanda mais o uso diversificado do repertório de conhecimentos e experiências das pessoas e menos o uso de novos repertórios.

O autor explica que o foco do desenvolvimento para os gestores deverá estar nas novas formas de articulação do repertório profissional da pessoa em função do contexto atual. Em contrapartida, pessoas de menor nível hierárquico na organização precisarão ampliar seu repertório para se desenvolver.

Quando falamos de gestores, percebe-se que estes vêm ganhando importância à medida que as organizações valorizam cada vez mais as pessoas e, portanto, a

gestão das mesmas. Entre os papéis importantes do gestor atual estão o de gerir conflitos, negociar, desenvolver pessoas e liderar, funções que têm sua base no relacionamento interpessoal (Dutra, 2001).

Esses papéis não são de fácil apreensão e internalização para o gestor. A organização, por sua vez, tem dificuldades em promover esse desenvolvimento no gestor. Uma demonstração dessa necessidade é o aumento na procura por cursos de pós-graduação em administração. Mintzberg (2004) acredita que os MBAs são treinamentos especializados nas funções de negócios, porém não são educativos na prática de gestão e não trazem reflexões sobre como é complexo o desenvolvimento gerencial.

Além disso, ele argumenta que, muitas vezes, as empresas contratam jovens sem nenhuma experiência e investem em MBAs na expectativa de que se tornem grandes gestores, mas os resultados obtidos nesses cursos não atingem plenamente as expectativas de aprendizagem, tornando-se, muitas vezes, conhecimentos compartimentalizados que não atingem o grau de complexidade da realidade que o gestor enfrenta no trabalho. Como resultado, Mintzberg (2011) conclui que os graduados deixam uma impressão distorcida de que a gestão consiste inteiramente na aplicação de fórmulas para resolver situações complexas.

Surge, então, a questão de como desenvolver, através da educação formal e informal, o nível de complexidade da entrega do gestor. Para a psicologia cognitiva, o aumento do nível de complexidade da entrega do indivíduo caminha paralelamente com sua aprendizagem, no sentido de que integrar a própria experiência com a experiência de outras pessoas demanda construir conteúdos e contextos cognitivos cada vez mais complexos e hierarquizados (Freitas, Vygotsky e Bakhtin, 2000).

Segundo Mintzberg (2004), as competências do gestor mais valorizadas pelas organizações se dão na relação dele com os indivíduos, os grupos e a organização. Para Ruas (2005), muito do nosso saber-fazer foi adquirido pela prática e à nossa própria custa.

As escolas de administração de empresas, para Mintzberg (1986), não promovem uma aprendizagem de gestores por não proporcionarem que o treinamento prático ocupe um lugar relevante tal qual o conhecimento cognitivo. Para o autor, focar no conhecimento cognitivo é como ensinar alguém a nadar sem nunca ter entrado na água. A ação é fundamental para que o gestor possa aprender a partir de sua própria experiência e não através de casos ou teorias. Os gerentes aprendem com sua própria

experiência e seu conhecimento prévio, ou seja, apenas a qualificação não garante a competência, pois se aprende, sobretudo, por meio da prática e em situações reais.

Por outro lado, segundo Ruas (2005, p. 2), “existe um distanciamento entre o que as empresas enxergam como significativo para o desenvolvimento de competências gerenciais, ilustrado através de programas e práticas formais, e o que as pessoas reconhecem como importante para o seu desenvolvimento”. As trocas, as vivências através de exercícios práticos, as simulações e os jogos possibilitam a experiência e a socialização, além do compartilhamento de conhecimento. Ruas (2005) defende, ainda, que a criação de comunidades de prática⁵ ou comunidades de saber – nas quais o conhecimento é um ato de participação em que aqueles que o produzem farão a sua gestão – permite que a aprendizagem aconteça através da participação no trabalho.

Pesquisadores e educadores no Centro de Liderança Criativa (CLC), instituição dedicada à pesquisa e educação de liderança, realizaram pesquisas por 30 anos sobre quais são os processos pelos quais executivos aprendem, crescem e mudam ao longo de suas carreiras. Eles iniciaram os trabalhos nos Estados Unidos no início dos anos 1980 e dividiram a forma como os gestores aprendem por meio da experiência em cinco grupos: atribuições desafiadoras; desenvolvimento de relações; situações adversas; cursos e treinamentos; e experiência pessoal (McCauley, & Van Velsor, 2004).

As atribuições desafiadoras são as tarefas difíceis que as organizações atribuem aos gerentes. O desafio e a dificuldade levam os gerentes a se esforçarem em superar além de suas capacidades atuais. Também leva-se em conta o aumento no escopo de responsabilidades, que traz maior complexidade para o trabalho e a capacidade de assumir processos de mudança nos quais o gestor passa a lidar com situações novas e desconhecidas. Os pesquisadores McCauley & Van Velsor (2004) também abordam a experiência em locais diferentes, tais como trabalhar em outra cultura. Eles acreditam que as pessoas podem aprender muito mais ao serem lançadas a tarefas desafiadoras do que por qualquer outro meio.

⁵ Comunidades de prática são descritas como um grupo interdependente de pessoas com conhecimento complementar e que interagem através de recursos e relações de trabalho na prática (Merali, 2000)

O Quadro 2 descreve os cinco tipos de tarefas desenvolvidas pela experiência que são particularmente.

Quadro 2 – Cinco grupos de tarefas desenvolvidas pela experiência

1-Atribuições Desafiadoras	2-Desenvolvimento de Relacionamentos	3-Situações adversas	4-Cursos e treinamentos	5-Experiências Pessoais
Aumento de escopo:	Chefes e superiores construtivos:	Crise:	Autodesenvolvimento	Experiências que envolvem questões emocionais
Primeiro trabalho de supervisão	Role model	Negócios ou financeira	Patrocinados pela Empresa	Princípios de liderança
Aumento de escopo de supervisão	Professor	Organizacional		Trabalhar jovem
Escopo	Catalizadores	Escândalos		Transições na meia idade ou traumas
Trabalho de gerente geral	Mentor	Segurança nacional ou saúde		
Criar Mudanças:	Pessoas difíceis:	Erros:		
Projetos ou Força tarefa	Chefes inefetivos	Com impacto pessoal		
Novas iniciativas	Subordinados problemáticos	Com impacto organizacional		
Rearranjos ou turnaround	Colegas geradores de conflitos	Mudanças na Carreira:		
Crescimento organizacional ou <i>downsizing</i>		Ser demitido		

Fonte: Adaptado de McCauley & Velsor (2004)

Esses estudos também identificaram que a experiência nem sempre leva à aprendizagem. Aprender com a experiência nem sempre é natural ou um processo automático, pois esse tipo de aprendizado envolve reflexão, implica relacionar a experiência ao seu contexto e estabelecer conexões, além de abrir-se a novos repertórios e modos de pensar e agir. Os relacionamentos podem funcionar como catalizadores para a transferência de aprendizagem, sendo que a ajuda e a orientação de outra pessoa, parceiro de aprendizagem, são necessárias para que esta possa ocorrer, como, por exemplo, os processos de *Coaching* e *Feedback* (McCauley & Velsor, 2004).

Para McCauley & Velsor (2004), os gestores são ativos consumidores de diversas experiências. Isso representa uma mudança significativa no desenvolvimento

da liderança, saindo de um paradigma baseado em instrução de cima para baixo em direção a uma abordagem centrada e baseada em experiência. Dessa forma, os gerentes que desejam desenvolver o seu pleno potencial de liderança devem procurar ativamente aprender e se desenvolver assumindo cada dimensão de experiência e encorajando seus subordinados a fazerem o mesmo.

2.3 Desenvolvimento de gestores e sucessão

Para integrar o processo de sucessão ao desenvolvimento de gestores é necessário que a cultura de desenvolvimento esteja presente na organização de forma que todos os gestores tenham como missão o desenvolvimento de pessoas (Groves, 2007).

Sem uma visão de desenvolvimento, a organização corre o risco de que as pessoas que fazem bem o trabalho em curto prazo ascendam a posições mais complexas, sendo privilegiadas, em detrimento daquelas que poderiam aprender e se desenvolver rapidamente para um novo nível de complexidade. Além disso, a empresa se limita a uma visão mais imediata, olhando apenas para os níveis abaixo, sem desenvolver sua rede de busca de pessoas prejudicando seu crescimento, uma vez que se veem sem pessoas que possam responder aos desafios futuros (Barros, Evans & Pucik, 2007).

Para tanto, Barros, Evans & Pucik (2007), acreditam que o processo de identificar talentos e desenvolvê-los é fundamental e pode ser analisado em cinco abordagens diferentes, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Abordagens de identificação e desenvolvimento de gestores

Abordagem	Região	Tipo de seleção	Tipo de desenvolvimento	Risco
Corte de elite	Japão	Recrutamento nas melhores universidades, pessoas selecionadas cuidadosamente.	Desenvolvimento ao longo do tempo, cerca de 4 a 6 anos, e em constante avaliação e observação. Aqueles que se destacam consistentemente são escolhidos para assumirem posições de liderança.	Dificuldade de expandir suas fronteiras por contar apenas com pessoas locais, que não foram preparadas para atuar em um contexto global.
Elite política	Europa	Recrutamento nas melhores escolas.	As pessoas assumem imediatamente uma posição gerencial e o ritmo de crescimento é o que dita a evolução na carreira, o que vale, neste caso, é a visibilidade diante dos executivos seniores. As pessoas passam por funções diferentes e vão incrementando sua capacidade de liderança.	Aqui o risco se assemelha às empresas japonesas, porém é minimizado por ser mais comum no ocidente.
Funcional	Alemanha	Recrutamento ocorre nas melhores universidades.	As pessoas seguem ciclos de mudança funcional de 2 em 2 anos, com o objetivo de promover uma visão ampla da empresa e testar onde melhor se encaixam. Ao encontrarem a sua área de atuação, as pessoas seguem seu crescimento de forma especializada, subindo na hierarquia. Este modelo alcança um alto nível de especialização, estimulando qualidade.	Uma maior lentidão nas tomadas de decisão.
Multinacional		Descentralização da seleção permitindo-se identificar talentos locais, modelo menos elitista e de menor rigor no processo seletivo.	As pessoas potenciais são testadas ao longo da carreira e submetidas a desafios corporativos. Aqui também há a descentralização do desempenho funcional.	
Abordagem múltipla	Brasil	Recrutamento ocorre nas melhores universidades.	Os jovens são preparados por cerca de um ano e conhecem várias áreas da empresa a fim de	Frustração de expectativas, pois a carreira não ocorre de forma tão rápida quanto o que se é

Abordagem	Região	Tipo de seleção	Tipo de desenvolvimento	Risco
			ocuparem posições de liderança assim que terminarem o programa de trainee.	prometido, devido à necessidade de maior conhecimento por parte dos jovens e também pela resistência dos mais antigos. O jovem, sem saber transitar muito bem nesta arena política, abandona a empresa, gerando um turnover neste tipo de programa.

Fonte: Adaptado de Barros, Evans & Pucik (2007)

O que se observa nessas abordagens é que permitir desafios ao longo do tempo vem sendo um ponto comum e que favorece o desenvolvimento de gestores, uma vez que permite maior acesso a vivências em um nível crescente de complexidade. Isso ocorre não por meio de treinamentos formais, mas quando a organização oferece desafios, não sendo esta apenas uma responsabilidade de RH, mas também de todos os gerentes de linha (Ulrich, 2000).

Para Groves (2007), o papel de desenvolver as pessoas deve estar pulverizado em toda organização, que também trará processos estruturados, tais como: identificação de pessoas de alto potencial com a ajuda dos gestores na organização; envolvimento dos gestores nas atividades de desenvolvimento de gestores; planejamento de sucessão flexível e fluido, evitando uma única designação, frequentemente atualizando listas de alto potencial com base em projetos; basear decisões de sucessão em um conjunto diversificado de candidatos; criar fóruns de toda a organização para expor altos executivos aos membros do conselho; estabelecer uma cultura organizacional de apoio através de uma atuação ativa do CEO; participação na gestão de programas de desenvolvimento e avaliação de desempenho e sistemas de recompensa que reforçam o envolvimento gerencial; avaliar a eficácia das práticas de desenvolvimento de gestores e, por fim, avaliar os conhecimentos, comportamentos e resultados alcançados.

Segundo Hwang e Rauen (2015), as melhores práticas para preparar pessoas de alto potencial apontam para a combinação de uma variedade de ações de desenvolvimento, tais como desenvolver a capacidade de gestão de mudança a fim

de lidar em ambientes dinâmicos e cada vez mais flexíveis e trabalhar a mentalidade de liderança não somente para gestores, mas também na capacidade de tomar decisões em ambientes ambíguos.

Também se faz necessário o incremento da capacidade de comunicar, influenciar e inspirar pessoas, assim como maior compreensão da dinâmica de equipes a fim de liderar e desenvolver talentos para o futuro das organizações. Diante deste contexto as empresas praticam ações para alcançar estas habilidades por meio de uma cultura de *Mentoring* (Hwang & Rauen, 2015), onde gestores mais experientes orientam aqueles que estão no início da carreira, principalmente no desenvolvimento de projetos transversais a fim de acelerar a capacidade de aprendizagem e inserir as pessoas de alto potencial em ambientes que possam se expor, estar junto à alta administração e serem incluídas no processo de pensamento estratégico da organização.

Para Hwang e Rauen (2015), faz parte do processo de desenvolvimento, a capacidade de aprender com o fracasso no sentido que o erro ou fracasso ocorre para aqueles que se lançaram a grandes desafios e onde o risco era maior, para estes pode-se dizer que o processo de aprendizado foi vivido também no fracasso e por fim, investir no potencial de mudança, ou seja, o de identificar pessoas que possam ir além das habilidades e demonstrarem a capacidade de liderar, promover discernimento, envolver pessoas e demonstrar determinação.

Kesler (2002) reforça que, além da discussão sobre o que as pessoas apresentaram no passado, deve-se ter em mente o nível de complexidade em que os talentos serão submetidos e, para tanto, os planos de desenvolvimento devem contemplar oportunidades de revelar o nível de complexidade a ser introduzido, seja por meio de projetos ou situações ao que se comprovará o potencial.

A área de recursos humanos deve ser a provedora e guardiã de um processo de discussão sobre pessoas, respeitando critérios e oferecendo um diagnóstico sobre as pessoas, a fim de sustentar a discussão dos gestores seniores, que serão os que mais conhecem as pessoas. Ainda se falando em desenvolvimento, deve-se estimular a prática do *Feedback* como uma ação contínua de correção de rumos e desenvolvimento de talentos, para que se tomem medidas tangíveis para melhorar as habilidades e conhecimento ou a mudar seu comportamento como resultado do *Feedback*.

Um dos principais focos de um CEO é o desenvolvimento de talentos e o planejamento sucessório, devido à relevância desses resultados para a perenidade da organização. Talvez o mais importante tema para a agenda de um líder seja como ele está preparando a próxima geração que irá conduzir a organização (Kesler, 2002).

Para Cohn, Khurana & Reeves (2005), o planejamento sucessório faz parte da estratégia de negócios e é papel dos gestores sêniores se envolverem no plano de desenvolvimento dos talentos. Esse tema não se restringe apenas a uma responsabilidade de RH, é parte integrante da estratégia organizacional. O planejamento de sucessão deve liderar o processo de desenvolvimento de uma empresa (Cohn, Khurana & Reeves, 2005).

Os gestores são cobrados pelo desenvolvimento, assim como são cobrados por metas de crescimento, custos e vendas. Além disso, para sustentar a disponibilidade de gestores para o futuro, os talentos devem ser expostos a desafios constantes, seja apresentando projetos para o conselho de administração e recebendo *Feedback* quanto a sua performance, seja assumindo projetos estratégicos para a organização. O RH pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização sendo o parceiro de negócios e atuando na posição de Business Partner, que é o termo adotado para os profissionais de RH que ajudam a realizar metas empresariais (Ulrich, 2000).

De acordo com essa parceria, as soluções de desenvolvimento não devem sair de um planejamento de RH, mas sim de um planejamento em parceria com o negócio. Os gerentes se envolvem no desenvolvimento de pessoas, mesmo que isso signifique empurrar seus talentos para novas áreas funcionais ou unidades de negócios (Cohn, Khurana & Reeves 2005).

2.4 Práticas em desenvolvimento de gestores para a sucessão

Para que o processo de desenvolvimento possa se afirmar como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos eficaz, ele deve estar alinhado à estratégia organizacional e contribuir para o alcance das metas organizacionais e na melhoria da performance das pessoas (Torres, 2013).

Diante disso, várias ferramentas têm sido estudadas e implantadas nas organizações com o objetivo de ter gestores cada vez melhores. Nunes (2009), cita:

programas para desenvolver competências, projetos em grupo, *Job Rotation*, jogos, estudos de casos, expatriação, *Coaching*, *Mentoring*, *workshops*, aprendizado em ação, *Feedback 360°*, *e-learning*.

Pode-se dizer que na última década, o *Coaching* executivo, combinado com *Feedback 360°*, em especial, foram as ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento e crescimento da carreira dos executivos pelas empresas globais (Judge & Cowell, 1997).

O presente estudo irá discorrer sobre quatro práticas de desenvolvimento de gestores que se apresentaram com maior frequência na pesquisa das Melhores Empresas Para se Trabalhar, são elas: *Coaching*, *Mentoring*, *Feedback*, *Expatriação* e *Job Rotation*.

2.4.1 *Coaching*

Para Costa (2007), o *Coaching* vem assumindo um papel de desenvolvimento nas organizações por seu objetivo de contribuir para a capacidade de liderança, melhorar o trabalho em equipe e alinhar metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade nas empresas. Para que o *Coaching* ocorra, é preciso haver o reconhecimento da necessidade de mudança por parte dos envolvidos. Essa necessidade pode partir do próprio interessado ou de seu líder, que poderá identificar onde se pretende suprir uma carência comportamental ou de desempenho. O Quadro 4 resume algumas definições sobre o que vem a ser *Coaching*.

Quadro 4 – Conceitos de *Coaching*

Autores	Conceitos
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>Feedback</i> privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de autoestima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (<i>coach</i>) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (<i>coachee</i>) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo destinado a ajudar os indivíduos a se desenvolverem rapidamente, usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor do

Autores	Conceitos
Birch (2002)	desempenho e comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece <i>Feedback</i> e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional. <i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Digman (2004)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> que faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para o incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Blanco (2006)	O <i>Coaching</i> caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Mayard (2006)	A atividade do <i>coach</i> é de facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas.
Ting e Scisco (2006)	<i>Coaching</i> executivo ajuda a melhor compreensão dos gestores sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.
Cluterbuck (2007)	<i>Coaching</i> é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer que esse processo funcione é repartida entre <i>coach</i> e <i>coachee</i> . Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculos entre eles.
Underhill, McAnally e Koriat (2010)	O <i>Coaching</i> executivo é o desenvolvimento das habilidades do líder, que tenham posição formal ou não, nas mais diversas organizações –grandes ou pequenas empresas; com ou sem fins lucrativos; privada, governamental ou pública.

Fonte: Batista, 2013.

É fator comum, na maioria dos conceitos, que o processo de *Coaching* apresenta forte relação com o alcance de metas e melhoria de performance.

Segundo o estudo *Executive Coaching in Latin America*, realizado por iniciativa da Latin American Human Resource Partnership Partnership (Melo, Matos, Machado & de Melo, 2016), o processo de *Coaching* vem sendo um dos mais utilizados no desenvolvimento de gestores. Os resultados apontam que 84,6% das 182 empresas

pesquisadas em 16 países latino-americanos já utilizaram o *Coaching* em seus processos de desenvolvimento.

O processo de *Coaching*, por meio de uma participação ativa e responsável do coachee, pode desenvolver competências sociais de forma relevante, como aponta o estudo de Costa (2007), principalmente aquelas relacionadas a habilidades de liderança e tomadas de decisões, indicando avanços no comportamento dos gestores após a aplicação dessa ferramenta.

A pesquisa realizada por Thach (2002) identificou que o *Coaching* aumentou a eficácia da liderança em até 60%, o objetivo foi ajudar os executivos a atingirem metas ou melhorarem a produtividade organizacional, somado à maior satisfação pessoal no trabalho. Isso se deu não somente pela aplicação das ferramentas, mas pelo fato de o processo estar inserido no sistema de planejamento de sucessão, no qual houve um acompanhamento contínuo e patrocínio do CEO. No trabalho de Thach (2002), esse processo se relacionava diretamente com as metas estratégicas da organização, daí o fato de seu acompanhamento ser fundamental para o controle de resultados da evolução da liderança.

Para Thach (2002), o processo de *Coaching* pode ser realizado por coaches internos ou externos. Ao se optar pelo externo, são percebidos custos mais altos, porém também podem ser mais objetivos. O coach interno pode conhecer melhor a cultura organizacional, porém corre-se o risco de menor confiabilidade devido a questões de sigilo e confiança.

A eficácia do processo de *Coaching* está ligada à qualidade do coach; à clareza de *Feedback* da empresa para o executivo, apontando objetivos claros que o mesmo deva alcançar; à disciplina em sua implementação; e a um processo contínuo de acompanhamento dos resultados pela liderança superior (Thach, 2002).

É um ponto relevante para o sucesso do *Coaching* que exista um objetivo claro da empresa ligado às suas necessidades e às do executivo em questão. O processo de *Coaching* vem sendo realizado junto com o *Feedback 360°* com o objetivo de desenvolvimento, ou seja, identificar as fortalezas e pontos de desenvolvimento do indivíduo e não restringir-se apenas em sua avaliação (Thach, 2002).

2.4.2 Mentoring

Segundo Dutra (2010), *Mentoring* é uma das mais antigas práticas de orientação profissional. A idéia de mentoria teve seu termo forjado originalmente em 1200 a.C, no épico Odisséia, no qual havia um personagem chamado Mentor, conselheiro de Odisseu, que confiou a Mentor a tutela de seu filho único, Telêmaco, a fim de ofertar ensino e aconselhamentos até o retorno de seu pai (Dutra, 2010). Apesar da mentoria existir desde a Grécia Antiga, somente surge em pesquisas empíricas há cerca de três décadas (Silva, 2010).

A palavra “mentor” é geralmente usada para descrever diferentes tipos de relacionamentos informais. Um mentor é uma pessoa que apoia o progresso da carreira do indivíduo, compartilhando experiência, sendo um fiel defensor e fornecendo orientação quanto a difíceis decisões profissionais e pessoais que devem ser feitas. Quando os gerentes descrevem um chefe anterior como seu mentor, eles estão se referindo a um relacionamento pessoal significativo que se desenrolou durante um longo período. (McCauley & Velsor, 2004),

Características de conhecimento notório são fundamentais para o exercício de *Mentoring*. O mentorado escolhe o mentor por se identificar e reconhecer essas características (Dutra, 2010).

Muitos são os conceitos de *Mentoring*. Para Kram (1988, p. 2),

um relacionamento entre um jovem adulto e um adulto mais velho, mais experiente, que ajuda o indivíduo a navegar no mundo adulto e no mundo do trabalho. O mentor suporta, guia e aconselha o jovem adulto enquanto ele realiza essa importante tarefa.

Já para Sosik e Lee (2002, p. 19), *Mentoring* é

uma forma de suporte social na qual indivíduos com conhecimentos e experiências mais avançadas (mentores) são ligados a indivíduos com menores conhecimentos e experiências (mentorados) com o objetivo de apoiarem no desenvolvimento e na carreira do mentorado.

Para Dutra (2010), o *Mentoring* se aplica a jovens em início de carreira a fim de dar-lhes suporte para a formação de sua identidade profissional. O modelo clássico refere-se a um processo informal, porém o *Mentoring* vem se tornando uma prática de desenvolvimento nas organizações, exigindo alguns ajustes, pois originalmente o *Mentoring* vem ajudar o indivíduo em seu projeto de vida, e quando projeta-se para a organização, esta tem interesses que podem se sobrepor a esse projeto de vida, tais como o processo sucessório e o desenvolvimento de habilidades técnicas.

O processo de *Mentoring* contribui para o desenvolvimento profissional e também apoio psicológico ao mentorado (Kram, 1985; Noe, 1988). Diante dessa

visão, é importante que mentor e mentorado possam se escolher de forma mútua, pois a seleção ocorre em um processo de identificação no qual o mentor se identifica com o mentorado, sendo este uma representação de seu passado, e o mentorado fará a identificação como a representação de seu futuro.

Porém, segundo Kram (1985), o *Mentoring* deve ser considerado como um fenômeno de constelações de relacionamento, ou seja, onde mais pessoas podem ocupar o papel de mentor para o desenvolvimento de sua carreira, sendo que o indivíduo passa a confiar em múltiplos indivíduos.

O *Mentoring* traz benefícios para o mentor, mentorado e para a organização, de forma que o mentorado se desenvolva na carreira, adquirindo maiores competências, podendo evoluir para outras posições de maior complexidade. O mentor eleva sua autoestima, fazendo uso de seu conhecimento e experiência. A organização também ganha, pois, por meio da *Mentoring*, novos gestores são preparados e os mentores se tornam mais motivados e comprometidos com a organização (Costa, 2007).

2.4.3 *Feedback*

O *Feedback* fornece informações sobre o quanto os empregados estão cumprindo seus objetivos de *performance* e é considerado um elemento importante de autorregulação, pois permite que as pessoas obtenham informações que as auxiliem na melhoria do desempenho e em seu ajuste com a organização (Lam, Peng, Wong, & Lau, 2017).

Segundo Tomé (2007), o *Feedback* é um processo de retroalimentação no qual podemos mensurar a quantidade e a qualidade do que foi comunicado. Encarta, citado por Lima & Alves (2011), acrescenta que “o *Feedback* se processa nos comentários em forma de opinião sobre as reações de algo, com o objetivo de prover informações úteis para futuras decisões e melhorias”.

Para Moreira (2009), o *Feedback* pode ser definido como o processo de fornecer dados para que o outro (pessoa ou grupo) possa melhorar seu desempenho e alcançar os seus objetivos.

Moscovici (2003) acredita que, quando se trata do processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o *Feedback* é uma ferramenta de

ajuda para mudanças de comportamento no sentido de fornecer ao indivíduo ou grupo informações sobre como sua atuação está afetando os outros. Para a autora, o *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos.

O desenvolvimento profissional não depende apenas da liderança e do ambiente organizacional, mas também de sua capacidade intelectual, experiência, habilidade e competência do profissional. Dessa forma, o processo de *Feedback* é uma ferramenta importante atribuída ao líder na gestão de pessoas, a qual deve ser utilizada de forma clara e sincera para que promova efetivamente o desenvolvimento. O *Feedback* será efetivo à medida que trazer clareza sobre os pontos fortes do profissional e também sobre aqueles que ainda precisam ser melhorados. Do mesmo modo, o *Feedback* pode proporcionar maior proximidade entre líder e liderado no momento em que se estreita uma relação de confiança (Vasconcelos & Albuquerque, 2017).

Para Conaty & Charan (2010), o *Feedback* é uma das marcas registradas das organizações mestres em desenvolver talento. Além disso, essa prática vem ganhando relevância à medida que as organizações aumentam sua amplitude e integram uma força de trabalho cada vez mais diversificada e multicultural. Nesse contexto, muitos trabalhadores estão temporária e fisicamente separados dos seus colegas de trabalho e gestores, seja por estarem em países diferentes, seja por vivenciarem o trabalho à distância, como, por exemplo, o *home office*. Pode ser que os empregados não consigam com facilidade obter o *Feedback* dos outros e, conseqüentemente, não saber como são vistos na organização.

Ao mesmo tempo, as organizações estão gradualmente reconhecendo o valor do autoconhecimento, especialmente entre gestores, e a prática do *Feedback* é uma ferramenta que promove a obtenção e manutenção desse autoconhecimento.

Assim, parece nascer a necessidade de se buscar formas criativas e novas fontes para verificar se os gestores estão no caminho certo (Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003). Na busca de melhorias e aprimoramentos do processo de *Feedback*, surge entre os anos 1960 e 1970 o conceito do *Feedback* 360°, por meio de questionários de avaliação e dinâmicas interpessoais para identificar e discutir discrepâncias de percepções entre superior e trabalhador (Reis, 2003).

Segundo Craide e Antunes (2004), o *Feedback* 360° tem sido uma prática constante em empresas de todo o mundo com o intuito de verificar o desempenho dos

empregados, auxiliando no desenvolvimento de gestores. Os estudos referentes a esse tema tiveram início na década de 1990, buscando compreender sua influência no ambiente organizacional. O *Feedback* 360°, também conhecido como Avaliação 360°, propõe estabelecer uma avaliação coletiva, em contraposição a modelos anteriores que levavam em conta apenas a avaliação do superior.

O sistema de Avaliação 360° rompe com os modelos tradicionais de avaliação, pois combina avaliações que envolvem o superior, os pares e/ou os clientes e os subordinados, contrastando com a autoavaliação do empregado.

Para Pontes (1991), o envolvimento de um maior número de respondentes pode garantir maior credibilidade aos resultados, pois as respostas são oriundas de várias fontes.

Outro benefício citado por Craide e Antunes (2004) é o fato do indivíduo poder confrontar sua própria percepção frente à amplitude de um grupo e poder compreender o impacto de suas atitudes frente ao grupo de respondentes. Esse benefício se reverte no processo de aprendizagem e autoconhecimento do avaliado.

Algumas considerações podem ser feitas em relação ao *Feedback* 360° não ser efetivo, caso seja utilizado para efeitos de avaliação, porém, quando utilizado para efeitos de desenvolvimento, contém uma riqueza no sentido de permitir que o indivíduo conheça suas fraquezas ou pontos de desenvolvimento. Os respondentes não devem se sentir como juízes e sim como colegas de trabalho que contribuem para o desenvolvimento da equipe (Peiperl, 2001).

Por mais que o *Feedback* esteja presente na forma de gerir pessoas, limitá-lo ao papel do líder pode não ser suficiente, sendo necessário que o próprio indivíduo busque suas fontes de *Feedback*. No entanto, alguns indivíduos se abstêm de procurar ativamente o *Feedback*, seja ele tradicional ou por meio de uma avaliação 360°, porque isso pode sinalizar uma falta de competência e comprometer sua autoestima.

Mais de duas décadas de pesquisa foram realizadas por Ashford, Blatt & VandeWalle (2003) no entendimento de como os indivíduos se comportam na busca do *Feedback*. Os estudos demonstraram que os comportamentos de busca de *Feedback* do indivíduo são diretamente influenciados por três motivos, sendo eles: para alcançar um objetivo; para se sentir valorizado ou melhorar o ego; e para se proteger ou melhorar a imagem. Contudo, a busca por *Feedback* pode prejudicar o orgulho, o ego e a vaidade do indivíduo, fazendo com que ele o evite.

A pesquisa de Ashford e Cummings (1983) mostra que indivíduos com expectativas de baixo desempenho procuraram menos *Feedback* do que aqueles que apresentaram performances elevadas. Isso pode se correlacionar também com os indivíduos com baixa autoestima, que apresentam egos fracos e precisam de proteção. Estes evitam o *Feedback* por medo, enquanto os indivíduos de autoestima elevada são mais capazes de neutralizar o impacto negativo do *Feedback*, devido à resiliência emocional para procurar e, assim, ouvir *Feedback* que aponte pontos de melhoria.

Também se observou que, à medida que a posição de uma pessoa na hierarquia sobe, a extensão e a riqueza dos comentários recebidos de outros, espontaneamente, diminui, sendo o *Feedback* restrito ao motivo de se alcançar um objetivo. Os gestores podem ter menos propensão na busca de *Feedback* para a valorização e proteção de si mesmos devido a uma imagem heroica, idealizada para a liderança. Se os gestores devem ter a visão, traçar o caminho e inspirar outras pessoas, perguntar se o caminho está correto pode estar em desacordo com essa imagem. Os autores propõem que os gestores possam buscar o *Feedback* em uma amplitude maior de componentes, com os clientes, a comunidade, os conselhos de administração, e não apenas com os gestores e colegas, a fim de ajudá-los a discernir o que deve mesmo ser seu objetivo no nível estratégico.

Finalmente, Ashford, Blatt & VandeWalle (2003) compartilham a hipótese de que a busca de *Feedback* reduz a incerteza, o que leva ao aumento do desempenho e ao desenvolvimento de atitudes positivas. Dessa forma, é inegável que o *Feedback* seja um elemento valioso ao desenvolvimento de pessoas por permitir a correção de rumos para se atingir os objetivos de trabalho.

2.4.4 Job Rotation

Job Rotation é uma das muitas formas de treinamento no local de trabalho e um esforço formal de desenvolvimento executivo (Beatty, Schneier & McEvoy, 1987).

Para Campion, Cheraskin & Stevens (1994), o *Job Rotation* refere-se a qualquer alteração na atribuição, geralmente indicada por uma mudança de título ou área, que não envolva uma mudança de remuneração. O *Job Rotation* refere-se a mudanças de trabalho que não são o resultado de promoções.

Segundo Huang (1999), o *Job Rotation* pode ser definido como a transferência lateral de empregados entre um número de posições e tarefas diferentes que irão requerer habilidades e responsabilidades diferentes. Os indivíduos aprendem várias habilidades diferentes e executam cada tarefa por um período de tempo específico. Esse tipo de ferramenta oferece ao trabalhador a compreensão das diferentes etapas de criação de um produto e/ou prestação de serviços, assim como a qualidade e eficiência da produção e atendimento ao cliente e como cada membro da equipe contribui para o processo.

O *Job Rotation* permite que os indivíduos adquiram experiência em várias fases do negócio e, assim, ampliem seus conhecimentos em prol de um desenvolvimento na carreira. Dessa forma, desenvolver pessoas requer oferecer mobilidade em suas funções (Barros, Evans & Pucik, 2007). Ao oferecer mobilidade funcional, a pessoa será testada em algo ainda desconhecido e onde não há o domínio técnico. Quando se fala em formação de gestores, uma excelente estratégia seria transferi-los para algo que nunca fizeram, forçando-os, assim, a atingir o resultado por meio de outras pessoas, ou seja, liderar.

A forma com que os gestores lideram pode ser impactada através do *Job Rotation*, pois este implica desafios no sentido de desenvolver relacionamentos frente a situações adversas nunca encontradas. O gestor pode ser mais eficaz por meio de uma ampla gama de experiências que o desafiam. Essas experiências são uma característica normal das carreiras gerenciais. No entanto, acreditamos que as organizações podem ser mais proativas e intencionais ao usar experiências para acelerar o desenvolvimento de gestores (Yip & Wilson, 2010).

Os estudos de Morris (1956) revelaram que as pessoas que participavam de *Job Rotation* desenvolviam maior confiança sobre si mesmas, assim como adquiriam maior confiança dos colegas no sentido de terem domínio de conhecimentos mais amplos. Em contrapartida, também identificou-se que, ao ser submetido a uma rotação, o indivíduo passa pelo desconforto de não ter o conhecimento inicial do trabalho e, para algumas pessoas, esse pode ser um fator de desmotivação. Porém há indivíduos que, ao superarem o desconforto inicial, passam dessa fase para a aquisição de novos conhecimentos e elevam sua competência.

Isso também denota a importância da correta identificação e seleção de participantes de um programa de *Job Rotation*, pois ele se faz uma importante ferramenta para o desenvolvimento de pessoas e pode estar direcionado para testar

profissionais de alto potencial, uma vez que imprime em suas carreiras uma variedade de experiências e exige a capacidade de gerir em contextos de diferentes complexidades. O *Job Rotation* é um teste de líderes e liderança (Morris, 1956). O fato de promover uma série de novas experiências e causar a instabilidade interna nos indivíduos pode ser trabalhado por meio do *Coaching*, o qual poderá minimizar o impacto das mudanças sofridas, assim como preparar o gestor para lidar com as mesmas. (Lanier, Jackson, & Lanier, 2010).

Nos estudos de Campion, Cheraskin, & Stevens (1994), observou-se que o *Job Rotation* é mais comum para profissionais no início da carreira do que para os que alcançaram maior experiência e senioridade. A explicação para esse relacionamento é que os empregados mais jovens podem estar mais interessados em *Job Rotation* porque percebem que têm maior valor na construção de habilidades e consequentes benefícios de carreira. O menor interesse dos executivos pode ocorrer porque eles têm menos ganhos por já estarem no topo da hierarquia. Também pode ser que em um nível mais alto a complexidade do trabalho seja maior e, consequentemente, demora-se mais para aprender. O grau de desafio em experiências de aprendizagem precisa ser cuidadosamente considerado. Experiências mais desafiadoras nem sempre são melhores. Para algumas habilidades, e algumas fases da carreira, níveis muito elevados de desafio podem ser esmagadores (Lanier, Jackson, & Lanier, 2010).

Os funcionários podem ver o *Job Rotation* como uma forma de ganhar experiências necessárias para a promoção, ou como um investimento da organização em seu desenvolvimento, sendo também um sinal de que uma promoção está próxima.

2.4.5 Expatriação

O processo pelo qual uma organização envia funcionários para se mudar e viver em outros países por razões profissionais (Tanure; Evans; Pucik, 2007) é conhecido como expatriação e as pessoas enviadas são chamadas expatriadas ou expatriados.

A expatriação torna-se uma prática cada vez mais comum no cotidiano das grandes empresas, pois o mundo sofre mutações e grande mobilidade. Estar em outros países expande a capacidade das organizações e a mobilidade passa a ter um

conceito ampliado, que pressupõe uma disposição para o aprendizado e abertura para um cenário de mudanças constantes. Mover-se parece ser a palavra de ordem (Freitas, 2010). As empresas vêm utilizando a expatriação para o processo de desenvolvimento de seus executivos, na aquisição de novos conhecimentos e competências ou para formar novos gestores, podendo ser considerada como um tipo de compensação porque é uma intensa experiência de desenvolvimento (Ramaswami, Carter & Dreher, 2016).

Os estudos de Luiz, Santos & Tadeucci (2012) identificaram a eficiência da expatriação como um mecanismo de aceleração do processo de aprendizagem organizacional e até mesmo como uma forma de transmitir sua cultura. Quando se fala de multinacionais, é comum que os executivos sejam expatriados para suas unidades a fim de levar a cultura da matriz para suas unidades de negócio.

A expatriação vem sendo uma das práticas utilizadas na Gestão de Recursos Humanos Internacional à medida que as empresas vêm atuando de forma global e expandindo seus serviços para outros países e culturas (Ramaswami, Carter, & Dreher, 2016).

O gerenciamento da expatriação não deve ser visto independente da política de gestão de recursos humanos e da gestão global de talentos, que envolve uma combinação de gestão de expatriação e gestão de talentos dentro de uma abordagem estratégica para recursos humanos (Cerdin & Brewster, 2014).

O objetivo de promover a expatriação vai desde desenvolver habilidades em um mercado local, as quais muitas vezes são difíceis de encontrar, até a criação de um processo de aprendizagem entre expatriados que beneficiarão a empresa, muitas vezes consolidando sua cultura. Nesse sentido, os altos potenciais como expatriados são críticos para os objetivos da organização tanto a curto quanto a longo prazo (Cerdin, & Brewster, 2014).

Sabe-se que as posições internacionais vêm sendo atribuídas a profissionais de altos potenciais para que possam desenvolver novas habilidades, mas também é uma maneira de testar suas competências como gestores em um ambiente culturalmente distinto.

Para Ramaswami, Carter & Dreher (2016), mesmo que seja correto que a expatriação permita o desenvolvimento da competência intercultural, na economia global contemporânea há que se lembrar que existe uma variedade de substitutos de expatriação de fácil acesso, tais como a própria contratação de pessoas que já estão

internacionalizadas, seja por terem vivido fora profissionalmente ou até mesmo jovens que investiram alguns anos de formação acadêmica em outros países.

Desde o início do século 20, as empresas enviam seus profissionais para vivenciar outras culturas e mercados, porém a lógica atual se inverte (Padilha & Todeschini, 2010). No passado, o que fazia um profissional ser convidado a um processo de expatriação era o acúmulo de conhecimentos adquiridos e o foco eram executivos que haviam chegado a altos escalões. Em um mundo sem fronteiras, como na atualidade, essa experiência vem acontecendo cada vez mais cedo, uma vez que a economia global também exige uma formação global.

Se, no passado, pensava-se a carreira como um acúmulo de conhecimentos que ocorria em ciclos fechados – um profissional deveria completar uma fase de aprendizado para, então, vivenciar outras – na contemporaneidade, a nova política de Recursos Humanos propõe que os jovens, muitos representantes da chamada geração Y⁶ e que desejam um crescimento rápido na carreira, tenham uma experiência internacional que irá compor seu plano de desenvolvimento (Borges, 2011).

No passado, era a experiência que abria as portas para que um profissional fosse considerado apto para uma vivência internacional. Agora, a lógica é oposta. Ele precisa ir ao exterior para ficar pronto (Padilha & Todeschini, 2010).

Seja em momentos mais precoces da carreira, ou quando já se alcançou senioridade e experiência, é inegável a necessidade de aprender a lógica de outras culturas para poder atuar em mercados globais e esse aprendizado é de tal complexidade que frequentemente demanda uma imersão total na cultura que se deseja aprender.

Para selecionar as pessoas a serem expatriadas, as empresas consideram, acima de tudo, o nível de confiança que elas têm nos expatriados como implementadores e controladores, sendo como “as pessoas de confiança” (Fleury & Tanure, 2007, p. 164) da controladora na controlada no exterior. Por outro lado, os expatriados consideram que o desenvolvimento profissional é a principal razão para a sua expatriação. Esse fato, por si só, demonstra a divergência entre os objetivos da organização e o objetivo pessoal.

⁶ Geração Y: geração nascida no período de 1980 a 2000 (Berndtson, 2012).

Segundo Ramaswami, Carter & Dreher (2016), os executivos acreditam que, para desenvolver uma mentalidade global, é necessário ao futuro líder viver e trabalhar em pelo menos uma e, provavelmente, duas outras culturas. Embora a expatriação não seja pré-requisito para o crescimento na carreira, é altamente desejável e, muitas vezes, pode influenciar as decisões de promoção na carreira. O processo de expatriação traz consigo alto teor de atividades complexas e, por essa razão, a mesma é ofertada aos executivos de posições-chave ou altos potenciais.

O estudo de Souza (2008) constatou que na expatriação há a vivência de processos de aprendizagem que fazem seus participantes desenvolver novas competências. O profissional mobiliza os conteúdos aprendidos através da interação com o meio e as pessoas.

Do ponto de vista do aprendizado, é inegável a eficiência da expatriação como uma forma de aceleração do processo de aprendizagem organizacional. A expatriação tem sido apontada como uma importante estratégia de Recursos Humanos para a geração de conhecimento organizacional e como política para a carreira do executivo em padrões de gestão considerados globais (Luiz, Santos & Tadeucci, 2012).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A fim de ampliar a abrangência da pesquisa com resultados que retratem a realidade das práticas estudadas, propõe-se a análise quantitativa dos dados das 13 empresas mineiras que compuseram o ranking “Melhores Empresas Para se Trabalhar – Revista Você S.A 2015 e também uma análise qualitativa com uma das empresas que obteve as maiores pontuações na tabulação dos questionários respondidos pelas empresas. Para fins de apresentação, após definida a abordagem e o método do estudo, as informações serão condensadas seguindo a lógica de etapas: quantitativa e qualitativa.

3.1 Abordagem e método de pesquisa

Os métodos mistos combinam os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com métodos emergentes das qualitativas, assim como questões abertas e fechadas, com formas múltiplas de dados contemplando todas as possibilidades, incluindo análises estatísticas e análises textuais. Nesse caso, os instrumentos de coleta de dados podem ser ampliados com observações abertas, ou mesmo, os dados censitários podem ser seguidos por entrevistas exploratórias com maior profundidade. No método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado (Fetters, Curry & Creswell, 2013).

Considerando que o problema de pesquisa advém da análise do banco de dados da pesquisa “Melhores Empresas Para se Trabalhar – Revista Você S.A 2015”, optou-se por utilizar o método misto, a fim de explorar a base quantitativa, ou seja, um *survey*, realizado para a composição das 150 melhores empresas pesquisadas, assim como book de evidências preparado pelas mesmas que nos oferece uma análise qualitativa dos dados.

A partir do banco de dados gerado, foram selecionadas apenas as empresas com atuação em Minas Gerais, resultando em 13 empresas. Entre as 13, uma foi escolhida para a realização de estudo em profundidade por obter uma das maiores pontuações na tabulação dos questionários respondidos pelas empresas. Dessa forma, a etapa quantitativa será representada por 13 empresas presentes em Minas

Gerais, enquanto a etapa qualitativa será representada apenas por uma, na qual será empregado o método do estudo de caso único.

O enfoque sobre o estado de Minas Gerais se deu em vista da sua expressividade no País, já que, dentre os 27 estados brasileiros, este consta como um dos cinco com maior participação no Produto Interno Bruto - PIB (8,7%), em 2015, junto com São Paulo (32,4%), Rio de Janeiro (11,0%), Rio Grande do Sul (6,4%) e Paraná (6,3%), concentrando 64,7% da economia brasileira (IBGE, 2016). Além disso, na análise por Unidades da Federação, Minas Gerais figura na segunda colocação no número de unidades locais (10,7%) e pessoal ocupado (10,0%) (CDDI/IBGE, 2017).

A fim de aprofundar os conhecimentos sobre o tema e o grupo em análise, propõe-se a realização da pesquisa com dois enfoques, sendo um baseado no material já existente com os dados da pesquisa “Melhores Empresas Para se Trabalhar – Revista Você S.A 2015” e outro, no estudo de caso. A primeira etapa será a análise quantitativa de dados secundários complementada pelos dados qualitativos presentes nos *Books* de Evidências elaborados pelas empresas; já a segunda fase será a realização de um estudo de caso a fim de enriquecer a análise com dados qualitativos de uma única organização, visando ao aprofundamento na temática em estudo.

Assim, considerando que a evidência qualitativa complementa informações estatísticas, ou seja, os dados quantitativos, optou-se por fazer uma análise em profundidade em apenas uma das empresas, a fim de verificar se o caso estudado, confrontado com os dados de pesquisa, agregaria informações relevantes quanto ao tema estudado.

Além disso, a realização do estudo de caso visa agregar informações sob a perspectiva das pessoas que vivenciam o processo em foco, ou seja, os executivos. Mas também envolverá a entrevista com pessoas da área de Recursos Humanos, uma vez que são elas as responsáveis pela construção das políticas relativas ao processo sucessório e desenvolvimento de gestores.

3.2 Primeira etapa da pesquisa: quantitativa

3.2.1 A coleta de dados, as unidades de análise e as unidades de observação

Nesta etapa, a coleta de dados priorizou as fontes secundárias, que possibilitaram a etapa quantitativa. Os dados foram extraídos do Banco de dados das Melhores Empresas Para Trabalhar 2015 (Questionário da empresa).

As unidades de análise são representadas por 13 empresas mineiras que compuseram o ranking das Melhores Empresas Para se Trabalhar da revista Você S.A 2015, considerando o questionário respondido pelas mesmas. Essas empresas pertencem a diversos setores e possuem porte diferenciado, conforme mostra o Quadro 5:

Quadro 5 – Relação das 13 empresas mineiras foco deste estudo

Empresa	Setor	Faturamento	Total de empregados
Empresa A	Serviços diversos	Faturamento: Acima de R\$ 5 Bilhões até R\$ 10 Bilhões	216
Empresa B	Siderurgia e Metalurgia	Faturamento: Acima de R\$ 3 Bilhões até R\$ 5 Bilhões	2076
Empresa C	Siderurgia e Metalurgia	Faturamento: Acima de R\$ 1 Bilhão até R\$ 3 Bilhões	2785
Empresa D	Indústria de papel e celulose	Faturamento: Acima de R\$ 1 Bilhão até R\$ 3 Bilhões	4305
Empresa E	Indústria automotiva	Faturamento: Acima de R\$ 10 Bilhões	8971
Empresa F	Siderurgia e Metalurgia	Faturamento: Acima de R\$ 1 Bilhão até R\$ 3 Bilhões	1381
Empresa G	Indústria de construção	Faturamento: Acima de R\$ 90 Milhões até R\$ 300 Milhões	906
Empresa H	Indústrias diversas	Faturamento: Acima de R\$ 300 Milhões até R\$ 1 Bilhão	137
Empresa I	Siderurgia e Metalurgia	Faturamento: Menos de R\$ 90 Milhões	223
Empresa J	Siderurgia e Metalurgia	Faturamento: Acima de R\$ 300 Milhões até R\$ 1 Bilhão	397
Empresa K	Serviços diversos	Faturamento: Menos de R\$ 90 Milhões	312
Empresa L	Serviços de transporte e logística	Faturamento: Acima de R\$ 300 Milhões até R\$ 1 Bilhão	955
Empresa M	Serviços de saúde	Faturamento: Acima de R\$ 10 Bilhões	234

Fonte: Elaborado pela autora.

A definição da população foi feita a partir das empresas integrantes da pesquisa “As Melhores Empresas Para Trabalhar”, edição de 2015, conduzida anualmente pela revista Você S.A em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisa (FIA). A edição de 2015, contou com 347 empresas inscritas e os questionários foram respondidos no período de fevereiro a abril de 2015. A pesquisa é realizada anualmente com o objetivo de analisar quais as empresas que detêm as melhores práticas na gestão de pessoas.

Para determinar a classificação, a pesquisa calcula o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) para cada empresa participante. Esse índice leva em conta a visão dos empregados sobre a empresa, obtida com uma amostra de empregados da empresa através de um levantamento nos moldes de diagnóstico de clima organizacional. Também considera a qualidade na gestão de pessoas, avaliada através de questionário e de dados qualitativos coletados por meio dos Cadernos de Evidências (*Books*), entregues pelas empresas participantes da pesquisa que atingiram a amostra mínima de respondentes. O *Book* evidencia as práticas que são adotadas pelas empresas participantes, sendo documento obrigatório de envio à pesquisa para que a empresa não seja desclassificada. Por fim, ocorre a visita de jornalistas às empresas pré-classificadas (PESQUISA MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR, 2018).

Para este estudo as unidades de observação referem-se às 13 empresas mineiras respondentes da MEPT, especificamente por meio da análise dos questionários respondidos por suas respectivas áreas de Recursos Humanos.

A escolha do grupo representado por 13 empresas em Minas Gerais foi influenciada pelo fato de se buscar entender como as empresas mineiras gerem seus processos de desenvolvimento e sucessão, uma vez que a estruturação do processo sucessório é algo relativamente recente no Brasil e, por conseguinte, apenas as empresas com as melhores práticas de gestão de pessoas poderiam apresentar algum nível de estruturação de seus processos sucessórios, conforme afirma Ohtsuki (2013)

3.2.2 Tratamento e análise dos dados: estatística

O tratamento e a análise dos dados foram realizados, na primeira etapa, por meio da análise estatística, que consistiu na aplicação de testes de associação, tendo as empresas como variável de diferenciação. Isso significa que a análise procurou identificar se o comportamento de uma variável estava associado à diferença entre as empresas. Se estivesse, então seria possível afirmar que as empresas do estudo têm comportamentos distintos e isso se reflete nos resultados da variável. Caso contrário, a conclusão seria que as diferenças se devem a outros fatores e não a um comportamento das empresas.

Também fixou-se a variável sucessão a fim de verificar se ela sofreria impacto das variáveis relativas ao processo de desenvolvimento, a saber: sucessão, desenvolvimento, *Coaching*, *Mentoring*, *Job Rotation*, *Feedback 360°* e expatriação. Se houvesse associação, então seria possível afirmar que a variável sucessão é afetada pelos demais fatores, caso contrário, a conclusão seria que as diferenças se devem a outros fatores e não à relação das variáveis estudadas, como o processo sucessório.

Com base nessas dimensões, a análise considerou 95 variáveis relacionadas à sucessão e presentes no questionário aplicado para as empresas.

Para essa análise, utilizou-se quatro testes de associação:

- a) Qui-quadrado de Pearson;
- b) Fi;
- c) V de Cramer;
- d) Coeficiente de contingência.

O qui-quadrado de Pearson é calculado pela fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{\text{Todas as células}} \frac{(\text{Observado} - \text{Esperado})^2}{\text{Esperado}}$$

Valores diferentes de zero podem indicar associação entre variáveis.

Todos os demais testes são baseados na fórmula do qui-quadrado de Pearson. Assim, tem-se o Fi calculado por:

$$\phi = \sqrt{\frac{\chi^2}{N}}$$

Em que N é o tamanho da amostra.

Por sua vez, o V de Cramer é dado pela expressão:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(k-1)}}$$

Em que k é o menor número de linhas e colunas em uma tabela. O V de Cramer situa-se entre 0 e 1.

Por fim, o coeficiente de contingência (C) está entre 0 e 1, sendo calculado pela fórmula:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}}$$

O Φ , o V de Cramer e o coeficiente de contingência são interpretados da mesma maneira: quanto mais próximos de 0, menor a associação entre as variáveis. De maneira oposta, valores próximos de 1 indicam maior associação.

No entanto, em todos esses testes é necessário analisar os valores e seus respectivos níveis de significância. Se estes forem inferiores a 0,05 não se pode dizer que há associação entre as variáveis, ainda que o valor do teste seja diferente de zero. Por exemplo, um qui-quadrado de Pearson de 49,146 em princípio indicaria associação entre as variáveis testadas. No entanto, se ele estiver associado a um nível de significância de 0,265 não há associação entre as variáveis.

Isso ocorre por causa da estrutura dos testes de associação, que é a seguinte:

- H_0 : não há associação entre as variáveis consideradas;
- H_1 : há associação entre as variáveis consideradas.

Com essa estrutura, a decisão é tomada de acordo com os critérios abaixo:

- Significância aproximada inferior a 0,05: rejeita-se a hipótese nula (H_0), decidindo-se em favor da hipótese alternativa (H_1);
- Significância aproximada igual ou superior a 0,05: não se rejeita a hipótese nula, decidindo-se em favor dela.

A base de dados contém variáveis binárias nas quais 0 indica a ausência do comportamento mensurado e 1, a sua presença. Esse é um aspecto importante para entender os resultados apresentados.

Conforme mostrado, todos os testes de associação utilizados baseiam-se no qui-quadrado de Pearson. Por sua vez, ele é calculado pelas frequências observadas e esperadas dos valores de uma variável. Sendo eles binários, os valores dos testes

e de suas significâncias aproximadas repetem-se em todas as variáveis. O que muda são as empresas que apresentam ou não o comportamento mensurado na variável.

Isso aconteceu na análise de toda a base. Por essa razão, optou-se por fazer duas tabelas para cada variável. Na primeira, são mostradas as empresas que apresentaram – ou não – o comportamento mensurado na variável. Na segunda, são exibidos os valores dos testes e suas respectivas significâncias aproximadas. Como dito, essa segunda tabela é igual para todas as variáveis de estudo. Devido ao volume de dados, essas tabelas encontram-se no apêndice deste documento.

3.3 Segunda etapa da pesquisa: qualitativa

3.3.1 A coleta de dados, as unidades de análise e as unidades de observação

Nessa segunda etapa, os dados foram obtidos de um estudo de caso em uma das 13 empresas estudadas na parte quantitativa e também de fontes secundárias, a saber, o Caderno de Evidências (*Book*) da Empresa B. A fonte primária ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas na Empresa B.

Logo, a etapa qualitativa contou com uma empresa. Este procedimento foi adotado tendo em vista que a empresa B apresentou os maiores resultados referentes a práticas de sucessão e desenvolvimento de gestores, conforme apontado na análise de dados quantitativos, tabela 2. De acordo com o questionário respondido pelas 13 empresas mineiras participantes da MEPT 2015, 10 empresas afirmaram dispor de um sistema estruturado de gestão sucessória. Dessa forma, selecionou-se a empresa que reuniu maior pontuação nos quesitos de sucessão e desenvolvimento porque o pressuposto é que esta empresa apresenta maior maturidade em seu processo sucessório.

Para a coleta dos dados primários, a entrevista foi escolhida como técnica privilegiada por ser considerada o método mais adequado aos objetivos propostos, uma vez que permite acesso direto às pessoas envolvidas no processo. Como o objeto de pesquisa envolve questões pessoais de vida dos entrevistados, além dos aspectos empresariais e administrativos, foi acordado com todos os entrevistados que seus nomes seriam mantidos em sigilo, não sendo, portanto, aqui identificados.

Para a realização das entrevistas, foi tomada a recomendação quanto ao critério de saturação que determina quando as observações deixam de ser necessárias no momento em que os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação

do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados (Bauer & Gaskel, 2017).

A entrevista em profundidade foi assim utilizada a fim de verificar como os fatores de formação de lideranças estiveram presentes na trajetória das pessoas entrevistadas assim como elas percebem esses temas relacionados com o processo de sucessão nas empresas.

Em virtude do tempo e dos recursos disponíveis, optou-se por fazer estudo transversal, coletando os dados em um único momento no tempo. Esses dados foram obtidos a partir de uma investigação retrospectiva, buscando-se reconstruir os momentos vividos pela empresa no processo sucessório por meio da memória das pessoas envolvidas no mesmo (Leonard-Barton, 1990).

Como unidades de observação, nesta etapa, os participantes foram escolhidos conforme os critérios a seguir:

- a) Ocupar uma posição-chave para a organização;
- b) Ter sido promovido a uma posição-chave por meio do processo de sucessão da Empresa;
- c) Ser o responsável pela condução do processo sucessório na área de Recursos Humanos, ou seja, haverá entrevistas com a equipe de Recursos Humanos responsável pela condução do processo sucessório na Empresa.

Para fins deste estudo, acredita-se que as pessoas que atendessem a tais critérios seriam aquelas que contribuiriam, de alguma maneira, com informações relevantes para o entendimento do caso.

Diante disso, foram entrevistados seis executivos que compõem a diretoria da Empresa B, sendo eles:

- CEO (Chief Executive Officer);
- Diretor Financeiro;
- Diretor Técnico;
- Diretor de Operações;
- Diretor Comercial;
- Diretor de RH.

Quanto à equipe de Recursos Humanos responsável pela condução do processo sucessório na Empresa, foram entrevistados dois profissionais:

- Gerente de Desenvolvimento de Pessoas;
- Analista de Desenvolvimento de Pessoas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente nas instalações da Empresa B em Belo Horizonte e também por *Hangout* nos casos em que não foi possível a presença do entrevistado. As mesmas ocorreram no período compreendido entre novembro de 2017 e janeiro de 2018, todas elas foram gravadas e tiveram duração em torno de 50 minutos. Em seguida, as entrevistas foram transcritas, gerando um total de 115 páginas de transcrição.

Por fim, ressalta-se que, conforme exigido pelo protocolo de entrevista semiestruturada, a pesquisadora utilizou dois roteiros: um para os executivos entrevistados (Apêndice B) e um outro para a equipe de RH (Apêndice C) devido às especificidades de perguntas e foco a ser trabalhado. Os roteiros continham perguntas para direcionar os assuntos e garantir que as informações necessárias fossem obtidas. Ao mesmo tempo, a pesquisadora procurou ficar aberta para outras informações que surgissem no decorrer das entrevistas. As informações contidas no roteiro de entrevistas dizem respeito à empresa, ao processo de formação de liderança, ao seu desenvolvimento na carreira, aos obstáculos encontrados, à forma como o entrevistado percebe a relação do desenvolvimento de gestores em sua trajetória, às dificuldades enfrentadas, entre outras.

3.3.2 Tratamento e análise dos dados: análise de conteúdo

Segundo Creswell (2010), a análise de dados qualitativos envolve a codificação dos dados, a divisão do texto em unidades pequenas, a atribuição de um rótulo a cada unidade e depois o agrupamento dos códigos em temas.

Os dados presentes nos cadernos de evidências e obtidos nas entrevistas foram tratados segundo a técnica de análise de conteúdo, conforme propõe Bardin (2009), seguindo a lógica das categoria de análise, conforme a seguir relacionadas:

1. Sucessão;
2. Desenvolvimento;
3. *Coaching*;
4. *Mentoring*;
5. *Job Rotation*;
6. *Feedback 360°*;
7. Expatriação.

Em seguida, buscou-se realizar a triangulação dos dados, tendo sido feita a interpretação dos resultados agrupando os achados em todo o processo. Segundo Fetters, Curry & Creswell (2013), as análises dos dados em pesquisas de métodos mistos podem ocorrer em um único ponto ou em múltiplos pontos do processo de pesquisa, ressaltando que quaisquer interpretações devem ser validadas por elementos extraídos tanto dos métodos quantitativos quanto qualitativos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os dados serão apresentados primeiramente em duas etapas, considerando-se a abordagem quantitativa e a qualitativa, separadamente. Já a análise de dados será realizada de forma conjunta, na qual vamos discutir os dados quantitativos e qualitativos simultaneamente.

4.1 A primeira etapa da pesquisa: a abordagem quantitativa

A primeira etapa apresenta os dados que foram extraídos do Banco de dados das Melhores Empresas Para Trabalhar no ano de 2015.

As unidades de análise são representadas por 13 empresas mineiras que compuseram o ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar da revista Você S.A no ano de 2015, considerando o questionário respondido pelas mesmas (Questionário da empresa). A base de dados contém variáveis binárias nas quais 0 indica a ausência do comportamento mensurado e 1, a sua presença.

4.1.1 Resultado geral das dimensões

Toda a análise de variáveis resultou nos mesmos resultados apresentados na seguinte tabela:

Tabela 1 - Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa.

Graus de liberdade: 12.

As demais tabelas, que tratam das respostas das empresas ao questionário MEPT, referentes às dimensões de sucessão, desenvolvimento, *coaching*, *mentoring*, *feedback*, *job rotation* e expatriação, encontram-se no Apêndice A deste trabalho.

Os resultados encontrados devem ser interpretados, conforme a explicação a seguir:

- Qui-quadrado de Pearson:
 - a) Se o valor for maior que zero e a significância aproximada for menor que 0,05 há evidência de associação entre as variáveis.
 - b) Se a significância aproximada for igual ou maior que 0,05 não há evidência dessa associação, independentemente do valor calculado.
- Fi, V de Cramer e coeficiente de contingência:
 - a) Se a significância aproximada for menor que 0,05 quanto mais próximo de 1 o valor estiver, maior a associação entre as variáveis. Se este valor for zero, não há associação.
 - b) Se a significância for igual ou maior que 0,05 não há evidência dessa associação, independentemente do valor calculado.

Em termos conclusivos, após a análise dos dados presentes em todas as tabelas, não foram encontradas associações entre as variáveis. Assim, as diferenças no comportamento das 13 empresas não podem ser atribuídas a eventuais distinções entre as mesmas.

4.1.2 Análise da base de dados – Questões por variável

Aqui se apresenta o resumo de respostas por variável estudada, dadas pelas 13 empresas selecionadas frente ao questionário que aborda as práticas de gestão presentes no diagnóstico promovido pela pesquisa MEPT 2015. A análise desses dados será feita em conjunto com os dados qualitativos, em seção específica, que descreve e analisa os resultados conjuntos deste trabalho.

Tabela 2 – Resumo de Respostas dadas ao Questionário MEPT

Número Questão	Questões por Categoria	Empresas													Total
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
	Coaching	4	4	1	2	4	2	3	1		4	1	1	2	
V368	Programas adotados: <i>Coaching</i> - 1ª gerência	Sim	Sim		Sim	Sim		Sim	Sim		Sim			Sim	8
V366	Programas adotados: <i>Coaching</i> - Altos executivos	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim			Sim		Sim		7
V369	Programas adotados: <i>Coaching</i> - Jovens talentos	Sim	Sim			Sim					Sim				4
V367	Programas adotados: <i>Coaching</i> - Líder de líderes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim		Sim	10
	Expatriação		1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	
V344	Sim e existe um programa estruturado que inclui práticas que visem elevar o nível de complexidade das atividades, como ações de <i>Job Rotation</i> / expatriação		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim						Sim		6
	Feedback	7	4	4	6	4	2	4	4	1	6	3	8	1	
V344	A empresa estimula o <i>Feedback</i> como um processo de gestão? Não, a empresa não estimula o <i>Feedback</i> como um processo de gestão														0
V392	Programas adotados: <i>Feedback</i> 360° - 1ª gerência	Sim			Sim								Sim		3
V390	Programas adotados: <i>Feedback</i> 360° - Altos executivos	Sim									Sim		Sim		3
V393	Programas adotados: <i>Feedback</i> 360° - Jovens talentos				Sim								Sim		2
V391	Programas adotados: <i>Feedback</i> 360° - Líder de líderes	Sim			Sim						Sim	Sim	Sim		5
V358	Sim e o líder em desenvolvimento recebe <i>Feedback</i> formal do gestor imediato e da equipe e definição de plano de desenvolvimento														0
V357	Sim e o líder em desenvolvimento recebe <i>Feedback</i> formal do gestor imediato e definição de plano de desenvolvimento		Sim		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim				7
V359	Sim e o líder em desenvolvimento recebe <i>Feedback</i> formal do gestor imediato, da equipe e dos pares e definição de plano de desenvolvimento	Sim		Sim									Sim		3
V346	Sim e os gestores são formalmente cobrados a dar <i>Feedback</i> a seus liderados	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim		Sim	Sim	Sim		10

		Empresas													
Número Questão	Questões por Categoria	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Total
V345	Sim e os gestores são formalmente orientados sobre como dar <i>Feedback</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	13
V347	Sim e os não gestores são estimulados a dar <i>Feedback</i> a seus colegas e gestores	Sim	Sim	Sim		Sim		Sim	Sim		Sim		Sim		8
	Job Rotation	4	7	9	4	7	10	3	4	3	3	3	11	0	
V795	A empresa oferece oportunidades para que o empregado atue em diferentes áreas com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento de carreira (<i>Job Rotation</i>) - Demais Empregados Não	Sim		Sim			Sim	Sim							4
V796	A empresa oferece oportunidades para que o empregado atue em diferentes áreas com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento de carreira (<i>Job Rotation</i>) - Demais Empregados Sim		Sim		Sim	Sim			Sim	Sim		Sim	Sim		7
V393	A empresa oferece oportunidades para que o empregado atue em diferentes áreas com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento de carreira (<i>Job Rotation</i>) - Diretores Não	Sim	Sim		Sim			Sim		Sim					5
V792	A empresa oferece oportunidades para que o empregado atue em diferentes áreas com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento de carreira (<i>Job Rotation</i>) - Diretores Sim			Sim		Sim	Sim		Sim			Sim	Sim		6
V793	A empresa oferece oportunidades para que o empregado atue em diferentes áreas com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento de carreira (<i>Job Rotation</i>) - Gerentes e Supervisores Não	Sim						Sim		Sim					3
V794	A empresa oferece oportunidades para que o empregado atue em diferentes áreas com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento de carreira (<i>Job Rotation</i>) - Gerentes e Supervisores Sim		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim			Sim	Sim		8
V357	Programas adotados: <i>Job Rotation</i> em outra área de atuação - 1ª gerência		Sim				Sim				Sim		Sim		4
V359	Programas adotados: <i>Job Rotation</i> em outra área de atuação - Altos executivos			Sim			Sim						Sim		3
V358	Programas adotados: <i>Job Rotation</i> em outra área de atuação - Jovens talentos				Sim		Sim						Sim		3

		Empresas													
Número Questão	Questões por Categoria	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Total
V347	Programas adotados: <i>Job Rotation</i> em outra área de atuação - Líder de líderes		Sim	Sim			Sim				Sim		Sim		5
V357	Programas adotados: <i>Job Rotation</i> em outra localidade/ unidade - 1ª gerência			Sim		Sim							Sim		3
V346	Programas adotados: <i>Job Rotation</i> em outra localidade/ unidade - Altos executivos	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim				Sim		Sim		7
V392	Programas adotados: <i>Job Rotation</i> em outra localidade/ unidade - Jovens talentos			Sim		Sim	Sim						Sim		4
V347	Programas adotados: <i>Job Rotation</i> em outra localidade/ unidade - Líder de líderes		Sim	Sim		Sim	Sim		Sim				Sim		6
	Mentoring	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	4	0	
V372	Programas adotados: <i>Mentoring</i> - 1ª gerência	Sim	Sim				Sim						Sim		4
V370	Programas adotados: <i>Mentoring</i> - Altos executivos	Sim	Sim				Sim						Sim		4
V373	Programas adotados: <i>Mentoring</i> - Jovens talentos												Sim		1
V371	Programas adotados: <i>Mentoring</i> - Líder de líderes	Sim	Sim				Sim						Sim		4
	Desenvolvimento de Gestores	8	10	10	2	9	5	5	6	3	8	9	5	6	
V351	Há programas formais para desenvolvimento de lideranças? Não, não há programas formais para desenvolvimento de lideranças														0
V363	Há 2 anos ou menos - V351 a V362				Sim				Sim						2
V364	Entre mais de 2 e menos de 5 anos - V351 a V362			Sim		Sim									2
V365	Mais de 5 anos - V351 a V362	Sim	Sim				Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	9
V352	Sim e há treinamentos específicos voltados ao desenvolvimento de competências ligadas a liderança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	13
V353	Sim e há eventos e/ou workshops específicos voltados ao desenvolvimento de competências ligadas a liderança	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim			Sim	Sim	Sim	Sim	10
V354	Sim e os gestores são cobrados formalmente pela formação de líderes (potenciais sucessores) em suas equipes	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	Sim		10
V355	Sim e existem ações específicas para preparar os líderes a lidar com subordinados mais jovens		Sim	Sim		Sim			Sim			Sim			5

Número Questão	Questões por Categoria	Empresas													Total
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
V356	Sim e existem ações específicas para preparar jovens líderes a lidar com subordinados mais velhos		Sim	Sim		Sim			Sim			Sim			5
V357	Sim e o líder em desenvolvimento recebe <i>Feedback</i> formal do gestor imediato e definição de plano de desenvolvimento	Sim	Sim			Sim					Sim	Sim	Sim	Sim	7
V358	Sim e o líder em desenvolvimento recebe <i>Feedback</i> formal do gestor imediato e da equipe e definição de plano de desenvolvimento														0
V359	Sim e o líder em desenvolvimento recebe <i>Feedback</i> formal do gestor imediato, da equipe e dos pares e definição de plano de desenvolvimento			Sim				Sim	Sim						3
V360	Sim e existe um programa estruturado que inclui práticas que visem elevar o nível de complexidade das atividades, como ações de <i>Job Rotation/</i> expatriação	Sim	Sim	Sim					Sim		Sim	Sim			6
V361	Sim e existe um programa estruturado de treinamento no local de trabalho (on the job training)	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim				Sim			Sim	7
V362	Sim e há programas formais que visem incentivar experiências pontuais de gestão (ex: assumir interinamente um cargo de liderança ou liderar projetos específicos)	Sim	Sim	Sim		Sim					Sim	Sim		Sim	7
	Sucessão	6	6	4	3	3	3	3	3	3	6	5	3	3	
V398	Os candidatos a sucessão são identificados apenas quando as posições tornam-se vagas. Não há um processo sistematizado de planejamento sucessório				Sim				Sim	Sim					3
V399	Identificam-se um ou mais candidatos a sucessão com base em critérios subjetivos e sem avaliar suas necessidades de desenvolvimento														0
V400	Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento dos candidatos com base em critérios relacionados com o cargo. Ou seja, os candidatos são preparados para assumir cargos previamente definidos			Sim		Sim							Sim	Sim	4
V401	Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um pool de talentos em todos	Sim	Sim				Sim	Sim			Sim	Sim			6

		Empresas													
Número Questão	Questões por Categoria	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Total
	os níveis organizacionais com base nos objetivos estratégicos do negócio														
V402	Há 2 anos ou menos - V398 a V401				Sim									Sim	2
V403	Entre mais de 2 e menos de 5 anos - V398 a V401	Sim		Sim		Sim							Sim		4
V404	Mais de 5 anos - V398 a V401		Sim				Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim			7
V405	A empresa adota um processo de sucessão estruturado? Não, a empresa não possui processo de sucessão estruturado					Sim			Sim	Sim					3
V406	Sim, para altos executivos	Sim	Sim	Sim	Sim						Sim				5
V407	Sim, para altos executivos e líderes de líderes (gerentes)	Sim	Sim	Sim			Sim				Sim	Sim		Sim	7
V408	Sim, para altos executivos e líderes de líderes (gerentes) e 1ª gerência (supervisor/ coordenador)	Sim	Sim					Sim			Sim	Sim	Sim		6
V409	Sim, para outras posições	Sim	Sim								Sim	Sim			4
	Total Geral	32	35	29	18	28	26	18	18	10	27	21	33	12	
	Percentual de Respostas Positivas	52%	57%	48%	30%	46%	43%	30%	30%	16%	44%	34%	54%	20%	

As respostas das empresas se concentram em afirmativas ou negativas quanto às questões apresentadas, revelando seu caráter binário, no qual as empresas devem confirmar ou não se apresentam as práticas identificadas na pesquisa MEPT. A característica binária nos permite avaliar apenas a existência ou ausência das práticas, porém não nos permite maior aprofundamento sobre a forma que as mesmas se apresentam. Desse modo, faz-se necessário buscar esse aprofundamento na parte qualitativa, conforme a próxima etapa deste estudo.

4.2 A segunda etapa da pesquisa: a abordagem qualitativa

Na segunda etapa são apresentados os dados da empresa B, que representa o caso estudado com aprofundamento cujos dados foram coletados por meio do Caderno de Evidências e das entrevistas realizadas. Durante a análise dos dados, no entanto, a empresa B será analisada em conjunto com as outras 12 empresas, considerando-se os dados não só qualitativos, mas também os dados da etapa quantitativa da pesquisa. Assim, a seção 5.3 descreve e analisa os resultados conjuntos deste trabalho.

Inicialmente é feita uma breve descrição do perfil da Empresa B e de seus executivos pesquisados, que servirão como informações de contexto, seguidos dos dados levantados sobre cada uma das categorias de análise investigadas.

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

4.2.1 O perfil da Empresa B

A Empresa B atua no segmento siderúrgico e é líder no mercado brasileiro, com participação superior a 70% e capacidade produtiva de 900 mil toneladas de aço

líquido por ano. Possui 2.573⁷ empregados e faturamento acima de R\$4.000.000.000,00 (quatro bilhões de reais). Sua matriz está localizada em Minas Gerais com escritórios em Belo Horizonte e São Paulo e seu portfólio de produtos é destinado a diversos segmentos – automotivo, bens de capital, construção civil, linha branca, transportes, óleo e gás, açúcar e álcool, alimentício, utilidades domésticas e saúde.

A empresa vem passando por uma série de mudanças e como resultado do alto número de aposentadorias e da renovação de uma parte significativa das lideranças da Empresa, o foco de seu processo de desenvolvimento se mantém especialmente voltado ao fortalecimento das práticas de gestão de pessoas, conduzidas pelos gestores.

4.2.2 O perfil de seus Executivos

O perfil dos executivos que participaram do estudo foi traçado a partir de informações obtidas por meio das entrevistas realizadas e também em pesquisa na rede social e profissional denominada LinkedIn.

Todos os seis executivos entrevistados são do sexo masculino e o nível de escolaridade dominante entre eles é a pós-graduação, sendo que quatro deles possuem mestrado. A média de idade é de 48 anos e possuem em média 25 anos de tempo de experiência profissional, sendo que também atuam na Empresa B há 25 anos, em média. A maioria iniciou sua atuação profissional ingressando nos programas de formação de jovens talentos (estágio ou *trainee*) na Empresa B. Existe um alto nível de qualificação deste público e também forte exposição internacional, devido ao fato de a matriz estar presente no exterior.

Toda a Diretoria da Empresa B é composta atualmente por pessoas que foram desenvolvidas internamente por meio de robustos programas de formação em escolas

⁷ Número de empregados atualizado em Abril de 2018, diferente da data de aplicação da pesquisa em que a Empresa B declarou 2076 empregados

no Brasil e exterior, assim como participação em programas de *Coaching*, *Mentoring* e expatriação.

Dois dos executivos tiveram sua carreira desenvolvida dentro da própria área de atuação na qual iniciaram, demonstrando um foco na carreira especialista. Os outros quatro executivos tiveram variações em termos de área de formação, ou seja, puderam migrar de especialidade ao longo de sua trajetória. Os dados dos entrevistados encontram-se no quadro 6, conforme a seguir:

Quadro 6 – Relação de entrevistados

Diretoria – Empresa B					
Cargo	Formação	Forma de entrada na Empresa B	Entrevistado	Idade	Tempo Empresa (anos)
CEO	Engenheiro	Trainee	Entrevistado 1	44	22
Diretor de Operações	Engenheiro	Menor Aprendiz	Entrevistado 2	58	39
Diretor de RH	Engenheiro	Menor Aprendiz	Entrevistado 3	56	31
Diretor Técnico	Engenheiro	Trainee	Entrevistado 4	44	22
Diretor Comercial	Administrador	Trainee	Entrevistado 5	41	17
Diretor Financeiro	Engenheiro	Mercado	Entrevistado 6	47	18
RH – Empresa B					
RH - Gestor			Entrevistado 7	42	1
RH - Analista			Entrevistado 8	29	8

4.3 Resultados – Análise quantitativa e qualitativa

A seguir, os resultados serão apresentados conforme o conjunto de dados quantitativos e qualitativos, envolvendo as variáveis e categorias preestabelecidas para o estudo, a saber:

1. Sucessão;
2. Desenvolvimento;
3. *Coaching*;
4. *Mentoring*;
5. *Job Rotation*;
6. *Feedback 360°*;

7. Expatriação.

4.3.1 Dimensão Sucessão

Dez empresas declaram que possuem um processo sucessório estruturado, porém há diferenças no nível de maturidade entre as mesmas. Das 13 empresas, seis afirmam que existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um pool de talentos em todos os níveis organizacionais com base nos objetivos estratégicos do negócio, revelando maior maturidade do processo.

Outras quatro empresas afirmam que existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento dos candidatos com base em critérios relacionados com o cargo, ou seja, os candidatos são preparados para assumir cargos previamente definidos. Três empresas afirmam que o processo sucessório não é sistematizado e ocorre apenas quando as posições tornam-se vagas, sendo o mesmo baseado na reposição de profissionais.

Isso demonstra que o processo sucessório ainda se encontra em evolução de acordo com a realidade das Empresas, confirmando a teoria de Hall (1986), que divide esse processo em três fases distintas: no primeiro estágio, o planejamento sucessório é estruturado apenas como um plano de reposição; no segundo estágio, o foco recai sob a avaliação e o desenvolvimento em todos os níveis de liderança; e, por fim, no terceiro estágio, o planejamento sucessório é trabalhado como um sistema de gestão da sucessão integrado aos objetivos estratégicos do negócio.

Especificamente quanto à empresa B, ela revela em seu *Caderno de Evidências* que os profissionais com os quais se identifica potencial para a liderança tornam-se alvo de preparação para a sucessão. A Empresa só busca contratações no mercado quando não há identificação junto à equipe interna, de sucessor com perfil adequado à necessidade. A equipe de Recursos Humanos e o Comitê da Diretoria acompanham todas as evoluções de carreira das posições-chave e, trimestralmente, o Comitê de Carreira se reúne para discutir a formação de sucessores.

A Empresa B também apresenta exemplos representados pelas novas lideranças da alta gestão cujo atual presidente iniciou a carreira no processo de seleção de *trainee* realizado no ano de 1996, assim como os diretores técnico e comercial. Apesar de a diretoria da Empresa B estar totalmente formada internamente, as entrevistas revelaram que o planejamento sucessório ainda está concentrado no segundo estágio de Hall (1986), pois o foco recai sobre a avaliação e o desenvolvimento em todos os níveis de liderança. Nesse estágio, a avaliação de desempenho, as necessidades e os planos de desenvolvimento são feitos com base no conceito de cargos, portanto, na descrição das atividades e tarefas relativas às posições (Leibman, Bruer & Maki, 1996). Diante dessa abordagem, as pessoas são desenvolvidas para atuar em uma posição específica, com ênfase nos aspectos técnicos do trabalho (Metz, 1998), fato evidenciado no depoimento do Entrevistado 1:

Eu diria que a preparação tem um fator mais imediatista. Pelo lado da empresa, principalmente se ela tem a necessidade de ter alguém para aquela posição... é o que eu te falei: se você não tem alguém ready now, o treinamento acaba focando ali [...]. Mas eu acho que, primeiro, às vezes, você tem uns incêndios que você tem que apagar. E a gente teve um volume de mudanças muito grande nos últimos anos, principalmente de 2011 para cá. (Entrevistado 1).

Isso também é reforçado pelo Entrevistado 6:

Eu acho que (o foco) é mais na posição. É lógico que a gente tem aqueles que a gente chama “dos talentos”, que podem e vão chegar além da posição, mas eu acho que a gente está olhando a posição. Por quê? Porque a gente identifica quais são as posições-chave e qual o impacto na organização se essa posição-chave não tiver um sucessor.

Isso também demonstra o quanto os principais executivos da empresa B participam ativamente das discussões, conforme depoimento do RH, quando entrevistado: “Ele (Presidente), passa nome por nome, valida [...] participa do Comitê de carreira [...] ele posiciona as áreas que a gente tem que acompanhar. Isso ele está muito próximo [...]. Você já consegue ver ações bem concretas: pedido do 360°, o *Job Rotation*”. Isso reforça a percepção de que o planejamento sucessório é função do CEO, que deve assumir esta liderança e não delegá-la, segundo afirma Kesler (2002).

Entende-se que é necessário estabelecer uma agenda disciplinada para a discussão sobre a gestão de pessoas no que se refere à análise de performance, potencial e movimentos futuros para a sucessão organizacional e a mesma terá tanta qualidade quanto for o investimento no conhecimento das pessoas por parte dos gestores seniores, conforme dito pelo Entrevistado 1:

a gente tem três etapas, contratação da meta, entrevista no meio do ano para acompanhamento e fim de ano. Na middle year review e a do fim do ano, um dos itens é a sucessão – preparação dos sucessores, quem são os sucessores. Esse é um dos itens que é avaliado.

Ressalta-se, segundo Huang (2001), que os planos da sucessão são uma fonte de informações vital para a tomada de decisão nas organizações, constituindo-se uma ferramenta importante para o planejamento do desenvolvimento e gerenciamento de carreira dos futuros executivos que irão implementar e executar as estratégias de negócio e alcançar os objetivos organizacionais.

4.3.2 Dimensão Desenvolvimento de gestores

Todas as empresas afirmam possuir programas formais para desenvolvimento de lideranças e 10 delas revelam realizar eventos e/ou workshops específicos voltados ao desenvolvimento de competências ligadas à liderança. Os programas da liderança vêm, em sua maioria, apoiados pelo *Feedback* formal do gestor imediato acompanhado de plano de desenvolvimento. Aqui também percebe-se que a prática do *Feedback* é estimulada, porém ainda está concentrada na relação gestor *versus* empregado, sendo que em apenas três empresas o *Feedback* também vem da equipe ou de pares, demonstrando a prática do *Feedback* 360° ainda como uma prática da minoria. Pode-se observar, ainda, que a grande maioria das empresas vem cobrando de seus gestores que formem seus potenciais sucessores.

A Empresa B declara em seu *Caderno de Evidências* que o Programa de desenvolvimento de liderança é um dos instrumentos para aprimorar as habilidades de gestão de gerentes e supervisores. Ele tem como base as competências

consideradas chave para a organização e objetiva formar profissionais alinhados à cultura e à orientação estratégica da Empresa.

A Empresa B revela que o desenvolvimento das lideranças deve acontecer na prática, de forma holística. Parte-se do princípio de que a liderança se fortalece e consolida seu aprendizado na gestão do dia a dia, corroborando Mintzberg (2011), que considera que a aprendizagem ocorre por meio da prática e em situações reais. Além disto, a Empresa B informa que conta com instituições parceiras para apoiar o conhecimento formal de seus gestores, ou seja, ações estruturadas através de conteúdos programáticos específicos e que envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, conforme sugere Dutra (2001).

Permitir desafios ao longo do tempo vem sendo um ponto comum e que favorece o desenvolvimento de gestores (Ulrich, 2000). O Entrevistado 5 enfatiza que a Empresa B

tem colocado as pessoas numa posição grande de exposição do que elas têm que entregar. No passado era feito de uma maneira mais lenta, hoje em dia não: contrata uma pessoa, e em 2 ou 3 meses aí você já está contando com ela de maneira efetiva. Então, ele tem essa exposição no mercado de trabalho, que é um desenvolvimento.

A Empresa B parece valorizar a ação e formação no dia a dia. Conforme sugere Mintzberg (1986), a ação é fundamental para que o gestor possa aprender a partir de sua própria experiência e não através de casos ou teorias. Os gerentes aprendem com sua própria experiência. O Entrevistado 6 traz esta crença em seu discurso: “Então, eu acho assim: o treinamento é positivo? É. Ele ajuda? Muito. Mas para mim não é o caminho de desenvolver um sucessor. Para mim, desenvolver o sucessor é no dia a dia das atividades”.

De acordo com Ulrich (2000), a aprendizagem ocorre não por meio de treinamentos formais, mas quando a organização oferece desafios, não sendo esta apenas uma responsabilidade de RH, mas também de todos os gerentes de linha. O depoimento do Entrevistado 6 revela a importância da orientação do líder de linha frente ao desenvolvimento de seu empregado, sendo um guia e deixando clara a ação de desenvolvimento que a Empresa espera:

Um outro exemplo: [...] uma pessoa muito boa que a gente tem na área [...] me procurou um dia, eu era o gerente dele, para me falar “não, porque antes de você ir embora, eu queria te ouvir, porque eu já fiz uma pós-graduação, quero fazer mais umas 2 ou 3, porque eu quero estar preparado – ele tem uma visão de onde ele quer chegar – e eu quero fazer mais umas 2 pós-graduação, o quê que você me recomenda? Qual que eu faço?”. Eu virei para ele e falei assim “nenhuma, nenhuma delas, o que você vai fazer primeiro é aprender inglês, porque você já fez uma pós-graduação, você já está fazendo o MBA, vai atrás do autoconhecimento e melhora o seu inglês”. E por que que eu estou dizendo isso? Porque se eu não tivesse falado isso para ele, e francamente, eu falei para ele “o *Feedback* é esse, esquece esse negócio de pós-graduação, se você não falar inglês, você não cresce, você não vai chegar onde você quer chegar, porque essa organização – a nossa organização, tem outras que não – exige que para você ocupar um cargo de liderança, você tem que ter um nível de inglês alto”. (Entrevistado 6)

Para Groves (2007), o papel de desenvolver as pessoas deve estar pulverizado em toda organização que também trará processos estruturados tal como o depoimento do Entrevistado 6:

Bom, primeiro, eu acho que a nossa organização é muito nesse conceito que eu falei de dar oportunidade, de dar chance para as pessoas fazerem por elas mesmas. Então, o primeiro ponto para mim que é fundamental – e aqui pensando alto – é: a gente tem que dar a oportunidade para os talentos e para os jovens que estão crescendo na empresa, de correr o risco, de ir lá, de tentar fazer – de novo, com risco controlado – mas nós temos que dar essa chance. Porque senão ele nunca vai ser exposto, e se ele nunca é exposto, a gente nunca testa. A gente só vai saber aquele que vai conseguir ir à frente – ou o que quer, porque tem gente que não quer – se a gente testar. Isso é o primeiro ponto que eu acho que é fundamental. Segundo, os líderes da nossa organização já têm muito embutido essa imagem. E aí tem um papel importante do RH, de puxar por isso, de puxar o líder para que ele desenvolva, para que ele treine. E terceiro, que eu acho que é um ponto importante, que a gente tem que tentar também, é tentar motivar e estimular o *Job Rotation*.

Dutra (2001) explica que o foco do desenvolvimento para os gestores deverá estar nas novas formas de articulação do repertório profissional da pessoa em função do contexto atual, o que implica considerar que o nível de complexidade das atribuições tende a ser cada vez maior, conforme ressalta o Entrevistado 5: “Eu acho que o fato de eu ter me movimentado aí de 2 em 2 anos, ou de ter tido um escopo ampliado, eu comecei com um escopo que foi sendo ampliado, ampliado, ampliado, isso me deu a visão maior de outras atividades na empresa”.

Por fim, o processo de desenvolvimento deve ocorrer em uma via de mão dupla, ou seja, empregado e empresa (aqui representada pelo gestor). Deve haver entre eles uma cumplicidade quanto ao plano de desenvolvimento que aumente a chance de sucesso, como diz o Entrevistado 1: “Então, se você puser essa empatia, essa parceria ou lealdade, como a gente queira chamar, e mais os *Feedbacks* que a empresa vai dando [...], vai te pondo para substituir, vai te levando nas reuniões mais importantes, você vai vendo que você está sendo valorizado”.

4.3.3 Dimensão *Coaching*

Entre as 13 empresas analisadas, 12 utilizam a prática de *Coaching* para seus empregados, porém ainda não demonstram um padrão de utilização em termos de público, podendo variar entre liderança ou jovens talentos.

A Empresa B adota a prática de *Coaching* tanto para o seu corpo gerencial quanto para a sua equipe de jovens talentos, realizando sessões individuais planejadas para serem cumpridas no período de um ano. Em 2014, um grupo de seis empregados participou de 72 sessões individuais, em média, para atender às demandas de desenvolvimento.

Nas entrevistas pode-se identificar que o processo de *Coaching* é uma ferramenta valorizada pela área de Recursos Humanos da Empresa B: “A gente está falando o tempo todo em *Coaching*”. Alguns gestores veem essa prática como um fator impulsionador em suas carreiras, principalmente quando buscaram um desenvolvimento comportamental ou o próprio autodesenvolvimento, como relataram os entrevistados a seguir: “o *Coaching* eu acho que ele é bem específico para você se ver, é um espelho um pouco melhor. Eu brinco às vezes que só de você falar o seu problema, você o entende muito melhor.” (Entrevistado 1). “Foi um polimento, realmente, para poder dar esse passo maior para a Diretoria, que é uma posição muito mais estratégica e muito menos operacional. Então o relacionamento é fundamental nessa posição.” (Entrevistado 5)

A gente constrói para desconstruir de novo, faz você perceber algumas coisas que você tem e faz você perceber o porquê das coisas. Para mim, isso gera muita mudança interna, muita reflexão interna, muito questionamento interno. É um processo doloroso, difícil, mas acho que lá na frente realmente traz uma vantagem muito grande. A grande diferença é que não é um processo formatado, você não senta numa sala de aula e assiste um programa formatado. É um processo que vai se moldando a você, então ele é muito personificado. (Entrevistado 4)

Porém também identifica-se o questionamento sobre a efetividade do processo de *Coaching* por exigir muito do desejo das pessoas para realizá-lo. Para que o *Coaching* ocorra, é preciso haver o reconhecimento da necessidade de mudança por parte dos envolvidos, conforme afirma Costa (2007), corroborando os depoimentos a seguir:

Um pouco eu acho que é porque [...], a pessoa, se ela não sentir a necessidade daquilo, ela não consegue crescer. Eu vejo muitos processos frustrados de *Coaching*. Por que? Porque o foco ele não aceita aquilo, está fazendo aquilo para agradar alguém... No fundo não quer e não aceita aquilo. (Entrevistado 3)

Eu achei muito poderosa essa ferramenta. Mas o mais interessante é que a pessoa tem que querer passar por isso. Porque se ela for meio que “olha, estamos te treinando num processo de *Coaching*”, se ela não quer, ela não abre a janela e não consegue fazer o trabalho. (Entrevistado 4)

Dessa forma, evidencia-se que o processo de desenvolvimento ocorre em mão dupla entre empregado e empresa, sendo que a prática de *Coaching* por si só não será efetiva caso não haja compromisso por parte do indivíduo.

4.3.4 Dimensão *Mentoring*

Apenas quatro empresas declaram que utilizam o processo de *Mentoring*, sendo esta prática a que revelou menor pontuação na declaração das empresas. Ao utilizar essa prática, tais empresas a concentram em posições de liderança, sendo que apenas uma empresa a utiliza para a formação de jovens talentos.

A empresa B utiliza o processo de *Mentoring* para seus gestores e 12 empregados participaram desse programa em 2014 em uma média de 96 sessões,

porém, a Empresa B também não oferece esta prática para o grupo de jovens talentos. Este fato é curioso, uma vez que para Dutra (2010), o *Mentoring* se aplica a jovens em início de carreira a fim de suportá-los para formação de sua identidade profissional. Dessa forma, a ferramenta seria aplicável para aqueles que estão iniciando.

Observou-se que o *Mentoring* foi visto como uma forma de buscar a ajuda de profissionais mais experientes em momentos de transição de carreira, fato pelo qual as pessoas que passaram por processo sucessório tiveram esse desenvolvimento. Os trechos a seguir espelham esta afirmação:

Eu estava assumindo a posição, eu pedi para a Empresa B se eu poderia ter, e eu queria ter, porque as exigências e contornos que estavam sendo definidos são consideravelmente mais complexos do que gerente... Eu não queria ninguém da indústria do aço. Queria fazer uma coisa diferente. Tudo bem, a Empresa concordou. (Entrevistado 5)

O *Mentoring* você pega uma visão de fora – pelo menos no meu caso – de alguém que tinha passado por experiências semelhantes às minhas. E no momento que eu assumi foi muito interessante porque...é que é difícil você ter alguém para te ajudar a tomar as decisões, porque todos eles, a sua equipe, é parte interessada das decisões [...]. Então, eu acho que o *Mentoring* foi nesse sentido, alguém que você consegue se abrir e que te ajuda a decidir, que está totalmente fora. (Entrevistado 1)

Os depoimentos reforçam como é importante a escolha e identificação do mentor pelo mentorado, conforme observa Kram (1985), para que mentor e mentorado possam se escolher de forma mútua, pois a seleção ocorre em um processo de identificação em que o mentor se identifica com o mentorado, sendo este uma representação de seu passado e o mentorado fará a identificação como a representação de seu futuro.

4.3.5 Dimensão *Job Rotation*

Entre as empresas participantes, 12 declaram possuir prática de *Job Rotation*. Apenas a Empresa M declara não adotar esse tipo de prática. Nota-se que, apesar de as empresas utilizarem o *Job Rotation*, o mesmo ainda se encontra concentrado no público gerencial e com foco em mobilidade entre áreas; mas quando se trata de

oferecer oportunidades em outras localidades, percebe-se que esta ação tem maior incidência para o público de altos executivos.

Ao focalizar o público de jovens talentos, percebe-se que há utilização desta prática, porém de maneira mais tímida, o que pode causar estranheza, devido ao fato de as empresas, atualmente, estarem em um momento em que estão investindo em seus jovens para o futuro. Esse fato contradiz os estudos de Campion, Cheraskin, & Stevens (1994), ao observarem que o *Job Rotation* é mais comum para profissionais no início da carreira do que para os que alcançaram maior experiência e senioridade. Nas respostas dadas ao questionário MEPT 2015, identificou-se que o *Job Rotation* é utilizado por apenas três das empresas, quando se trata de mobilidade entre áreas, e por quatro delas quando se trata de mobilidade de local.

Esta é uma das práticas mais presentes na Empresa B, devido ao fato de seus profissionais terem se mantido por anos na mesma Empresa, onde puderam vivenciar projetos e experiências que trouxeram uma dimensão ampliada de suas competências. Conforme afirmam Barros, Evans e Pucik (2007), desenvolver pessoas requer oferecer mobilidade em suas funções. Ao oferecer mobilidade funcional, a pessoa será testada em algo ainda desconhecido e onde não há o domínio técnico. Um dos entrevistados diz algo a esse respeito:

Então assim, a minha carreira foi toda... eu sempre fui muito aberto a fazer coisa diferente. E outra coisa que eu acho que é fundamental: estar aberto para projeto novo da casa. Sempre que tinha um projeto novo, ninguém queria, 'então eu vou, pode deixar que eu vou, deixa que eu vou lá e faço'. Eu não me preocupava que eu ia perder a posição que eu tinha 'se eu fizer um bom trabalho, vai ser aquilo ali ou mais, então vamos embora, é oportunidade de aprender [...] quando eu falo inclusive nos diferentes projetos que eu tive na minha vida. É uma escola, não tem nada que te ensina igual a isso. Eu não tinha essa ambição de virar Diretor, nada. Queria ser um excelente Engenheiro, trabalhar com a Engenharia. Mas eu vi que eu posso influenciar muito mais na carreira gerencial. Aí que eu fiz essa mudança. (Entrevistado 1).

Quando falamos de formação de gestores, uma excelente estratégia seria transferi-lo para algo que nunca fez, forçando-o assim, a atingir o resultado por meio de outras pessoas, ou seja, liderar independente do domínio técnico, conforme sugerem Barros, Evans e Pucik (2007).

A forma com que os gestores lideram pode ser impactada através do *Job Rotation*, pois este implica em desafios no sentido de desenvolver relacionamentos frente a situações adversas nunca encontradas. Os trechos a seguir demonstram como os entrevistados puderam explorar novas situações por meio da mobilidade entre áreas:

Olha, o *Job Rotation* que a gente vivenciou aqui de forma um pouco mais intensa teve um resultado muito forte. Porque realmente ele mexeu de uma vez só com... quase todas as Gerências ... ele bagunçou a organização. Eu acho que... tirou da zona de conforto... é muito poderoso, não só com o indivíduo – aí já fazendo uma comparação do que seria o trabalho do *Coaching* e do *Mentoring* com a pessoa – mas ele bagunçou a organização inteira para baixo. Foi uma ferramenta muito forte. (Entrevistado 7)

Eu acho que a coisa que mexeu mais comigo, e muito mais pela minha característica, foram os desafios colocados. Os desafios colocados para mim e que eu coloquei para mim. Não só os desafios [...] o que eu mesmo coloquei para mim. (Entrevistado 2)

Nós estamos exatamente fazendo isso agora: uma funcionária da área de Crédito que foi para a Tesouraria. E aí o quê que acontece? Ela tem uma capacidade de encontrar falhas e desvios de sistema que ela pode aplicar em qualquer área. (Entrevistado 6)

Para Yip & Wilson (2010), as experiências são uma característica normal das carreiras gerenciais. No entanto, acredita-se que as organizações podem ser mais proativas e intencionais ao usar experiências para acelerar o desenvolvimento de gestores e fazer com que eles ampliem seus conhecimentos, como relata o entrevistado 6, a seguir:

Eu acho que [...] a gente deve é tentar motivar e estimular o *Job Rotation*. Hoje a gente ainda tem muitos especialistas nas organizações, e ainda precisamos deles, mas eu acho que uma pessoa com uma visão do todo, com uma visão do negócio, ela fica muito mais hábil e muito mais dinâmica para trilhar uma carreira mais rápida, porque ela sabe os efeitos colaterais de uma decisão que ela toma.

Dessa forma, as lições podem ser aprendidas muito mais de tarefas desafiadoras do que de qualquer outro conjunto de eventos. As diferentes tarefas desenvolvem novas habilidades e elevam a capacidade da liderança dos gestores (Yip & Wilson, 2010).

4.3.6 Dimensão *Feedback*

Todas as empresas declaram que estimulam essa prática como um processo de gestão e que seus gestores são formalmente orientados sobre como oferecer o *Feedback*. Isso corrobora a visão de Vasconcelos & Albuquerque (2017), segundo a qual o processo de *Feedback* é uma ferramenta importante na gestão de pessoas, atribuída ao líder que deve utilizar de forma clara e sincera para que promova efetivamente o desenvolvimento.

Em termos de controle, observa-se que a maioria das empresas, mais precisamente 10 delas, adota alguma forma de controle como meio de garantir que esse processo ocorra. Não obstante, o *Feedback* parece estar focado no fluxo líder/liderado, ou seja, na forma de *Feedback top down*, sendo que o envolvimento de pares e equipe ainda se mostra tímido, uma vez que oito empresas declaram que estimulam esse tipo de *Feedback*, porém apenas cinco delas informam que possuem um programa formal de *Feedback 360°* e se concentram nos cargos de liderança. Além disso, apenas uma empresa adota o processo de *Feedback 360°* para posições de jovens talentos. Ainda pode-se analisar que o processo de *Feedback* se concentra entre líder e liderado.

O RH da Empresa B não possui a prática do *Feedback 360°*, contudo, estimula a prática do *Feedback*, considerando-o uma ferramenta efetiva para desenvolvimento de seus empregados, conforme afirma o entrevistado 7: “(...) o *Feedback* é para todo mundo. É uma coisa que, desde que você está aqui, todo mundo tem, ele acontece para todo mundo, pelo menos é provocado a sentar”.

Para Zamataro (2010), o *Feedback* contribui para melhorar a parceria e comprometimento do colaborador com a empresa e com o líder, uma vez que seu uso traduz clareza e confiança na forma de trabalho. O entrevistado 1 comprova essa afirmação, no depoimento a seguir:

o acionista falou “não, não, não, você é comercial demais, não sei se dá para ficar nessa posição, a parte comercial está funcionando onde você estava, os grandes desafios são industriais...” Eu acho que para mim foi um ponto que me marcou muito, eu acho que foi um dos *Feedbacks* que mais me marcou.

Eu fiquei de stand by, porque, por um lado, eu falei ‘pô, talvez eu devesse ter falado um pouco mais de parte industrial, parte técnica, para ganhar essa... para conquistar a posição; por um lado, fica essa frustração; pelo outro, fica ‘mas eu fui transparente, porque o meu negócio [...] se é para tocar a operação, não sou eu mesmo não.. Então assim, teve esses dois lados. O que eu acho que eu fiz foi trabalhar esse gap que eu tinha realmente, que era a experiência de Produção [...] Não importa como a gente se vê, mas importa como os outros nos veem. Não adianta você achar que você está certo, se todo mundo achar que está errado. Então, eu acho que o *Feedback* foi um grande aprendizado.

Sendo o *Feedback* uma das marcas registradas das organizações mestres em desenvolver talentos, conforme consideram Conaty e Charan (2010), observa-se que a Empresa B vem utilizando desta prática para o desenvolvimento de seus executivos, como retratam os Entrevistados 1 e 6: “Eles me deram oportunidade, me deram aprendizado, conhecimento, souberam me falar quando eu estava com caminhos errados e souberam me dar o *Feedback* correto.” (Entrevistado 6)

Então, se você puser essa empatia, essa parceria ou lealdade, como a gente queira chamar, e mais os *Feedbacks* que a empresa vai dando [...], vai te pondo para substituir, vai te levando nas reuniões mais importantes, você vai vendo que você está sendo observado. Ainda segunda-feira nós reunimos a Diretoria toda, fechamos numa sala, ficamos lá, a Diretoria toda reunida, e metade do tempo ali foi *Feedback*, o quê que está ruim, o quê que está bom, de uma forma bem transparente. (Entrevistado 1)

Os dados encontrados confirmam o estudo de Ashford, Blatt e VandeWalle (2003), que revela que indivíduos com autoestima elevada buscam mais *Feedback* por serem mais capazes de neutralizar o impacto negativo do *Feedback*, devido à resiliência emocional para procurar, e assim ouvir um *Feedback* que não seja considerado positivo. Os trechos das falas dos entrevistados a seguir demonstram que os mesmos não se paralisaram frente a um *Feedback* que se mostrou negativo, ao contrário, receberam o *Feedback* como uma oportunidade para melhoria de suas competências:

Porque o *Feedback* bom, o *Feedback* positivo, é muito bom para o ego, mas eu quero ouvir é o *Feedback* do quê que eu preciso melhorar, porque esse é que te faz crescer. Só chamego – chamego é bom, eu não estou dizendo que a gente não tem de fazer o chamego, estou floreando aqui na palavra – mas eu acho que o *Feedback* de “aonde que eu tenho que melhorar? Aonde que eu tenho que buscar?” [...] Eu acho assim: os *Feedbacks* que me ajudaram

foram sempre aqueles que eu não estava esperando, que eram aqueles que eu achava que eu estava bom. Então, sempre foram esses que me ajudaram. (Entrevistado 6)

Feedback, principalmente os negativos, mesmo aqueles que foram dados com raiva, aquele que o cara está a fim de te ferrar, você tem que pensar “onde que tem valor nisso aqui?” O que não servir eu vou jogar fora [...] Isso me fez pensar o seguinte: eu tenho que mudar, quem tem que mudar sou eu, o mundo não muda para mim. Não é para agradar o cara que me deu o *Feedback* errado nem nada. (Entrevistado 2)

Também pode-se encontrar a associação do *Feedback* com o processo de desenvolvimento da competência interpessoal, como cita Moscovici (2003) onde ele é uma ferramenta para ajudar a promover mudanças de comportamento no sentido de oferecer informações sobre como sua atuação está afetando os outros, conforme visto no depoimento do Entrevistado 1:

Eu acho que desde o primeiro momento eu fui recebendo esses inputs, de “calma, você está indo rápido demais, isso aí não é seu”, e aí você vai aprendendo a controlar. E várias coisas que eu faço para controlar essa ansiedade, por exemplo, escrever. Se eu estou numa reunião e eu começo a ver que eu estou (ansioso), eu começo a escrever o que eu vou falar primeiro, porque te dá um tempo de maturar.

Os entrevistados citaram alguns *Feedbacks* que consideraram importantes para a evolução de suas carreiras e autoconhecimento, conforme a seguir:

Por exemplo, eu achei que eu estava bom em [...] Uma vez eu recebi o seguinte *Feedback* de um superior meu: ele falou comigo assim: você sempre acha que você é o único certo, você sempre acha que a sua opinião é a que está certa, e as pessoas não gostam disso, então, mesmo que você esteja certo, compartilhe a sua opinião, mas aceite a opinião dos outros. (Entrevistado 6)

Eu tive um *Feedback* muito aberto, e que me abriu os meus olhos, e que mudou um pouco a minha forma de pensar, e que me ajudou. E aí, coincidentemente entre aspas, as coisas começaram a acontecer. (Entrevistado 4)

Dessa forma, a prática do *Feedback* se revela uma importante prática para o desenvolvimento de gestores, uma vez que pode ser definido como o processo de fornecer dados para que o outro (pessoa ou grupo) possa melhorar seu desempenho e alcançar os objetivos (Moreira, 2009). Ao mesmo tempo, as organizações estão

gradualmente reconhecendo o valor do autoconhecimento, especialmente entre gestores, e a prática do *Feedback* é uma ferramenta que promove a obtenção e manutenção deste autoconhecimento. (Conaty & Charan, 2010).

4.3.7 Dimensão Expatriação

Essa prática possui uma menor investigação, sendo apenas uma pergunta que cita o processo de expatriação no questionário MEPT 2015. Seis empresas declaram que utilizam o processo de expatriação como forma de elevar o nível de complexidade das atividades para seus empregados. Vale reforçar que esta prática está muito relacionada ao nível de internacionalização das empresas, sendo que muitas não atuam em um contexto multinacional, o que dificulta a adoção dessa prática.

Esta é uma das dimensões que recebeu um menor número de afirmações positivas entre as empresas. Isso pode ocorrer devido ao fato de o processo de expatriação requerer por si só uma necessidade de internacionalização das empresas ou até mesmo de exigir que sejam empresas multinacionais nas quais essa prática parece ser mais utilizada. Nos dados qualitativos, percebe-se que a Empresa B vem utilizando a mobilidade internacional como uma aliada em seus processos de desenvolvimento. Os depoimentos dos entrevistados, conforme a seguir, revelam a importância da expatriação para a evolução na carreira na Empresa B: Na diretoria da empresa, nós tivemos três executivos que foram expatriados, ficaram três anos fora (...) se você me perguntar assim: para dentro da empresa, hoje, a visão que eu tenho, eu acho que a expatriação é muito forte”. (Entrevistado 3)

Eu acho que, primeira coisa, você conhecer e ser conhecido no grupo. Eu acho que isso é muito importante, porque...A visibilidade. A palavra certa seria essa. Porque a hora que você pega um grupo do tamanho do nosso, você faz um comitê de carreira, eu sei falar de quem eu conheci. Então assim, se você é bem intencionado, minimamente competente e dedicado, o fato de ser conhecido, as pessoas vão ter uma visão melhor de você. (Entrevistado 1)

Cerdin e Brewster (2014) consideram que o objetivo de promover a expatriação vai desde desenvolver habilidades em um mercado local, as quais muitas vezes são difíceis de encontrar, até a criação de um processo de aprendizagem entre expatriados que beneficiará a empresa, muitas vezes consolidando sua cultura. O entrevistado 2 ressalta a importância da vivência em ambientes culturalmente distintos a fim de desenvolver-se profissionalmente e promover a experiência internacional:

Mas isso não tem preço... do meu ponto de vista de conviver com cultura diferente, com gente diferente, que vê o Brasil como cucaracha e chegar lá... um cara que está aqui, numa posição que eu devia estar, não devia estar um brasileiro. Pôxa, eu tomei porrada de tudo quanto é jeito! Mas, pô, não tem escola melhor do que essa. Não tem escola melhor do que essa...A expatriação. É uma outra formação que não tem preço. Tem o risco, na volta. Tanto é que eu voltei para coisas que eu nunca pensava na minha vida. São coisas que não estavam no meu plano, mas desde que você esteja aberto para fazer. A expatriação foi outra experiência no sentido da premissa internacional, de ver que se você acreditar, você vai (...). (Entrevistado 2)

Dessa forma, a experiência da Empresa B revela que o processo de expatriação permite a aquisição de novos conhecimentos e competências na formação de novos gestores, reafirmando os achados de Ramaswami, Carter e Dreher (2016), de forma que é comprovado na visão do RH da Empresa B: “Eu quero que ele tenha vivência internacional, que ele converse com pessoas, que ele desenvolva o idioma. E a expatriação serve para trabalhar o plano de sucessão de lá de fora. A pessoa vai para a expatriação e não volta, ficando na unidade que a recebeu.” (Entrevistado 8)

Os dados encontrados reforçam os estudos de Freitas (2010), que acredita que mover-se parece ser a palavra de ordem, uma vez que as empresas são inseridas cada vez mais em ambientes globais e de maior complexidade.

As empresas vêm utilizando a expatriação para o processo de desenvolvimento de seus executivos na aquisição de novos conhecimentos e competências ou para formar novos gestores, podendo a mesma ser considerada como um tipo de compensação porque é uma intensa experiência de desenvolvimento (Ramaswami, Carter & Dreher, 2016), conforme afirma o entrevistado 1:

O impacto que isso tem na sua vida pessoal, na sua rotina, eu acho que acelera o seu desenvolvimento como pessoa também. Porque na prática a

expatriação você muda de tudo: muda de emprego, muda de cidade, muda de língua, muda de tudo, então eu acho que aquilo ali é um grande desafio. (Entrevistado 1)

Segundo Ramaswami, Carter & Dreher (2016), os executivos acreditam que, para desenvolver uma mentalidade global, é necessário ao futuro líder viver e trabalhar em pelo menos uma, e provavelmente duas, outras culturas. Também para Souza (2008) há, na expatriação, a vivência de processos de aprendizagem que fazem seus participantes desenvolver novas competências. O profissional mobiliza os conteúdos aprendidos, através da interação com o meio e as pessoas, o que demonstra que esta prática se relaciona diretamente com o desenvolvimento de gestores, seja no aspecto pessoal, seja no profissional.

Quanto aos questionamentos da real efetividade de uma expatriação, estudos de Cerdin & Brewster (2014) mostram que nem sempre os expatriados retornam para posições compatíveis com o seu nível de desenvolvimento e competências adquiridas. A realidade da Empresa B parece não comprovar esta afirmação, uma vez que os entrevistados retornaram para posições de maior complexidade após serem expatriados, como afirma o entrevistado 1:

Na verdade, o meu caso acabou sendo um grande trampolim [...] a situação obrigou a Empresa B me propor uma coisa boa, e propor uma coisa boa, com horizonte. [...] Então você via que ele (Presidente) já estava preocupado “pô, queremos que ele volte, mas se ele já está como Gerente lá e eu trago ele para ser Gerente de novo, não dá nada”. E acabou que eu voltei, eu fiquei 1 ano só como Gerente e fui Gerente Geral. (Entrevistado 1)

Com isso, pode-se dizer que o sucesso na repatriação é mais provável quando a expatriação foi planejada com o objetivo de desenvolvimento geral de carreira, fazendo com que os indivíduos que foram enviados para o exterior desenvolvam suas habilidades, sendo pessoas-chave dentro da organização (Cerdin, & Brewster, 2014).

4.3.8 Síntese dos Resultados

Aqui apresentaremos o Quadro 7, que sintetiza os principais achados desta pesquisa no que se refere às cinco entre as dimensões estudadas: *Coaching*, *Mentoring*, *Job Rotation*, *Feedback 360°* e expatriação, conforme segue:

Quadro 7 – Síntese dos Resultados

Dimensão	Relacionamento com o processo sucessório
<i>Coaching</i>	- Prática utilizada pela maioria das empresas porém sem um padrão de utilização no que se refere ao público alvo, podendo ser líderes ou jovens talentos. - No estudo qualitativo, o <i>Coaching</i> é utilizado para o desenvolvimento comportamental e o investimento parece estar direcionado para pessoas que ocupam cargos de liderança. Os entrevistados valorizam este processo, porém não parece ser um fator determinante para o desenvolvimento na carreira e consequentemente no processo sucessório
<i>Mentoring</i>	- Esta prática foi uma das menos utilizadas, conforme declararam as empresas. Quando utilizada, a mesma é oferecida para pessoas que estão em posições de liderança, sendo que apenas uma empresa a utiliza para a formação de jovens talentos. Este fato é contrário ao que se observa na teoria, uma vez que o processo de <i>Mentoring</i> objetiva compartilhamento e transmissão de conhecimento para jovens profissionais que elegem o mentor devido à sua comprovada e reconhecida experiência. - Esta prática não se mostrou como uma das mais utilizadas no caso estudado, tendo demonstrado menor influência no processo sucessório.
<i>Job Rotation</i>	- Esta prática é uma das mais utilizadas nas empresas estudadas neste trabalho. Apesar da expressiva utilização, o <i>Job Rotation</i> ainda encontra-se concentrado no público gerencial e com foco em mobilidade entre áreas, mas quando se trata de oferecer oportunidades em outras localidades, principalmente no exterior, percebe-se que esta ação tem maior incidência para o público de altos executivos. Para o público de jovens talentos, há empresas que promovem esta experiência, porém ainda não pode-se dizer que é uma constante. - No estudo de caso, observa-se forte utilização desta prática, sendo uma das experiências mais citadas entre os entrevistados e também a que denota maior influência na preparação destes profissionais para assumirem funções de maior complexidade decorrentes dos movimentos de sucessão.
<i>Feedback 360°</i>	- O <i>Feedback</i> tem sido uma prática utilizada pela totalidade das empresas pesquisadas, sendo que todas vem buscando uma forma de estimular que seus gestores a adotem, sem contudo alcançarem a garantia de sua utilização. As empresas em sua maioria ainda não estão estruturadas quanto ao uso do <i>Feedback 360°</i>, necessitando ainda de maior estruturação deste processo principalmente no tocante ao envolvimento de <i>Feedbacks</i> que ampliem o fluxo líder/liderado e possam envolver os demais <i>stakeholders</i>. Apesar de ser citada como uma ação de desenvolvimento pelos entrevistados, não houve como afirmar que o processo de <i>Feedback</i> realmente influenciou no processo

Dimensão	Relacionamento com o processo sucessório
	sucessório, porém o mesmo permitiu maior auto conhecimento de seus participantes.
Expatriação	Apesar desta prática ser pouco explorada no questionário MEPT 2015, há evidências que as empresas vêm utilizando a expatriação como uma ação de desenvolvimento, principalmente quando analisamos o termo expatriação como parte de uma movimentação de localidade, assim como citado no <i>Job Rotation</i>. A expatriação traz novas competências a seus integrantes, assim como auxilia às empresas a reforçarem a cultura que desejam imprimir. - A expatriação foi citada pelos entrevistados na Empresa B como uma ação fundamental para o crescimento nessa empresa, principalmente por se inserir em um contexto global onde os seus executivos são chamados a atuar em uma visão de maior amplitude e complexidade.

Fonte: (elaborado pela autora)

O desenvolvimento de gestores vem a ser um conjunto das práticas citadas anteriormente, porém um dos achados deste trabalho sugere que o principal fator de desenvolvimento de gestores vem a ser os desafios a que são lançados por meio da experiência, seja através de movimentações, seja assumindo projetos de amplitude global.

Esses desafios elevam as competências dos gestores e imprimem uma nova dinâmica de complexidade em sua atividade profissional, fazendo com que o processo de sucessão ocorra, uma vez que estas experiências vão lapidando o profissional de forma contínua e permitindo o amadurecimento para posições mais complexas dentro da organização, que carece de profissionais preparados para seu futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como a formação de gestores impacta no processo de sucessão em empresas profissionalizadas que compõem o ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar da Revista Você S.A 2015. Aqui, apresentam-se as principais conclusões, contribuições e limitações desta pesquisa, além de sugestões para estudos futuros.

O processo sucessório é um dos temas mais sensíveis e estratégicos, quando se trata da gestão de pessoas. Em um cenário no qual a demanda por gestores e líderes excede a oferta, as organizações devem considerar como poderão desenvolver internamente seus gestores a fim de sustentarem seu *pipeline* de talentos⁸ e a consequente preparação para a sucessão.

A contribuição, por meio desta pesquisa, ocorre ao se observar que a sucessão é a consequência do conjunto das ações de desenvolvimento de gestores.

O primeiro objetivo foi identificar quais são as práticas comuns de formação de gestores entre as empresas pesquisadas. Os resultados encontrados apontam para um conjunto de práticas que se refletem no aprendizado por meio da experiência, sendo elas o *Coaching*, *Mentoring*, *Job Rotation*, expatriação e *Feedback*, tendo as maiores pontuações quanto às afirmações das empresas pesquisadas. Ainda identificou-se que, entre todas as práticas selecionadas, duas têm maior incidência de utilização, que são o *Job Rotation* e o processo de *Feedback*. Ora, estes, por sua vez, se inserem no que chamamos de experiências vividas e que se dão pelo aumento e incremento do nível de complexidade do trabalho.

Frente a esse achado, pode-se afirmar também que não há por si só uma prática de desenvolvimento de gestores que se sobreponha a outra, uma vez que o processo de desenvolvimento deve respeitar a singularidade humana. Cada executivo

⁸ O Pipeline de talentos é um banco de talentos formado por pessoas realmente aptas a ocupar posições estratégicas no futuro da organização (Conaty & Charan, 2010)

entrevistado demonstrou e avaliou as práticas que mais fizeram sentido para o seu próprio desenvolvimento, uma vez que os gestores aprendem por meio de um conjunto de ações e de desafios inseridos ao longo do percurso de carreira.

Assim, como as pessoas são diferentes e manifestam necessidades distintas, confirma-se que as ações de desenvolvimento serão balanceadas conforme as necessidades individuais e, ainda assim, não há uma prevalência de práticas.

Observou-se também que, mesmo quando analisamos empresas diferentes, as mesmas não demonstram variações significativas em suas práticas de desenvolvimento e sucessão. Isso pode ser explicado pelo fato de todas as empresas estarem condicionadas a darem suas respostas a um modelo instituído para a pesquisa de Melhores para se Trabalhar, ou seja, devem atender a uma espécie de padrão, que pode acabar gerando um isomorfismo entre as organizações, pois, para se qualificar nesse *ranking*, as práticas, inevitavelmente, devem se assemelhar.

O segundo objetivo era verificar quais eram os obstáculos encontrados para que as empresas realizassem o processo sucessório de seus gestores. A teoria nos traz a confirmação de que o processo sucessório deve ter um patrocínio direto e ser orquestrado pelo CEO. Pudemos pesquisar este tema e verificar que na Empresa B, não somente o CEO se envolve nas ações referentes ao desenvolvimento e sucessão, assim como há uma rede de profissionais trabalhando para que este processo ocorra, ou seja, o RH e os próprios gestores. Existe um método, uma disciplina para que este tema esteja nas agendas de negócio que se apresenta por meio de rituais chamados de comitês de carreira, onde se discute o tema de desenvolvimento de pessoas e a sucessão de posições-chave para o negócio.

Também encontramos dados curiosos no sentido de que apenas metade das empresas trabalham seu processo sucessório à luz das necessidades de longo prazo do negócio, o que nos leva ao terceiro objetivo deste trabalho, que é analisar o processo sucessório das empresas estudadas. Porém, o que se observou foi que a sucessão parece estar mais situada no nível de reposição e substituição para evitar a vacância de cargos-chave do que representar um trabalho preventivo e estratégico de

se antecipar às necessidades do mercado e, conseqüentemente, do negócio para o futuro.

Este pode ser um dos obstáculos encontrados no processo sucessório devido à visão limitada para o curto prazo, pois, considerando-se que as inovações tecnológicas continuam a surgir e que o cenário de competição global traz para as organizações mudanças cada vez mais contínuas, a estruturação do processo sucessório deveria evoluir de forma a estar alinhada com as necessidades estratégicas do negócio (Barros, Evans & Pucik, 2007). Este não foi, contudo, o cenário encontrado.

Além disso, pode-se observar a tendência dos executivos em assumir maior protagonismo de carreira e, ao se analisar os obstáculos enfrentados na carreira, eles parecem assumir que eles próprios foram os obstáculos, principalmente, no tocante às questões comportamentais. Nesse momento, também pode-se observar a necessidade das ações de *Coaching* e *Mentoring* para funcionarem como instrumentos efetivos ao desenvolvimento de gestores.

Assim como foram abordados os temas que seriam obstáculos ao processo sucessório, o terceiro objetivo deste trabalho buscou identificar o que seriam agentes facilitadores do processo e, mais uma vez, surge a figura da alta administração, em particular o seu envolvimento, a fim de trazer a discussão de talentos para a mesa de negócios e dar ao tema “gestão de pessoas” a relevância necessária a fim de garantir a continuidade dos negócios. Tal fato parece estar bem estruturado na Empresa B.

Concordando com Kesler (2002), é necessário estabelecer uma agenda disciplinada para a discussão de pessoas e a mesma terá tanta qualidade quanto for o investimento no conhecimento das pessoas por parte dos gestores seniores.

Também ficou claro, no caso estudado, a necessidade de se ter um processo de sucessão e desenvolvimento estruturado, com seus rituais e etapas bem definidos para não se ter apenas um mapa sucessório, mas também um processo que se vincula ao desenvolvimento de novas competências e habilidades. Conforme discute Dutra (2010), no Brasil, as organizações caminham com o processo sucessório, estabelecendo uma divisão que considera o mapa sucessório de um lado e o processo

de desenvolvimento de outro. No entanto, esses dois processos deveriam se relacionar continuamente.

O quarto objetivo deste trabalho foi identificar a relação entre formação de gestores e sucessão. Os dados encontrados mostram que não há uma relação clara entre esses processos, pois, por mais que a totalidade das empresas invista em processos de desenvolvimento, nem sempre o processo sucessório vem acontecendo de forma planejada e estruturada. O tema “sucessão” ainda é uma realidade fragmentada nas empresas estudadas, sendo que as mesmas não apresentam um padrão relativo a este tema.

Além disso, o processo de desenvolvimento vem se concentrando no público que exerce cargos de liderança nas empresas. Existe maior investimento para aqueles que estão nestes cargos do que, necessariamente, para os jovens em início de carreira. Não que estes não recebam investimento, porém o foco das empresas ainda parece estar privilegiando os que já se confirmaram em suas posições de liderança, reforçando a visão de curto prazo das organizações em geral.

Sendo assim, não podemos afirmar que o processo de desenvolvimento esteja andando lado a lado com as ações de sucessão, sendo raras as empresas que trabalham o conjunto dos processos de forma consciente, conforme mostram os dados desta pesquisa.

Por fim, chegamos ao quinto e último objetivo deste trabalho, que é estabelecer a relação entre as práticas de formação de lideranças que facilitam o processo sucessório. Observa-se que todas as práticas estudadas contribuem de alguma forma para o processo, porém, explorar o nível de desafios dados aos profissionais revelou-se uma ação comum no estudo de caso realizado. Oferecer projetos e experiências que puxem o profissional além das competências já adquiridas parece ser fundamental para a formação de gestores no cenário de negócios. Quanto mais cedo estes desafios são experienciados, maiores as chances de que acelere o processo de formação desses profissionais.

Ao relatarem sobre suas carreiras, os profissionais entrevistados trazem como ponto comum as vivências que os fizeram crescer, sejam elas devido à mobilidade

entre posições, seja experimentando diferentes papéis, seja por mobilidade local, onde podemos encontrar os processos de vivência internacional e o convívio com novas culturas, seja a mobilidade por projetos que insere um novo ritmo na carreira dos indivíduos, que são chamados a se reinventarem frente a essas mudanças.

Fato é que o desenvolvimento de gestores orientado à experiência pode ser uma ferramenta valiosa no conjunto de ações das empresas que queiram investir em seus profissionais para o futuro e se colocar a trabalho para a efetiva prática do processo sucessório com uma visão de longo prazo.

Quanto às limitações desta pesquisa, consideramos que os resultados e as conclusões apresentados devem ser considerados tendo-se em mente pelo menos duas limitações importantes. A primeira resulta do fato de a pesquisa ter se concentrado nos questionários respondidos pelas empresas e as respostas se concentrarem em “sim” e “não”, trazendo o elemento binário, impossibilitando análises em maior profundidade e detalhamento.

A segunda limitação está relacionada à condução de estudo de caso em uma única organização ao invés da realização do estudo de múltiplos casos. Embora o estudo de caso único seja aceitável do ponto de vista metodológico, reconhece-se que as conclusões são menos contundentes e não podem ser generalizadas.

Não obstante as limitações reconhecidas, este estudo traz contribuições, como a possibilidade de ampliação do conhecimento sobre o desenvolvimento de gestores e sucessão, ao trazer elementos para a pesquisa em empresas profissionalizadas no Brasil, uma vez que os estudos, até o momento, concentram-se em sua grande maioria, em empresas familiares. Além disso, esta pesquisa contribuiu ao explorar a teoria referente a temas como *Coaching*, *Mentoring*, *Job Rotation*, *Feedback 360°* e expatriação, abordados como o conjunto de ações de desenvolvimento para a sucessão.

Por fim, mas não menos importante, são dadas sugestões para futuras pesquisas sobre a temática aqui abordada. Esta pesquisa propôs-se a focar estudo de caso único. Seria interessante que pesquisas futuras explorassem estudos de múltiplos casos a fim de trazer resultados que sejam generalizáveis. Também, como

sugestão, poderia vir a ser realizada pesquisa à luz dos resultados dos questionários respondidos pelos empregados, nos quais o processo sucessório e de desenvolvimento seriam vistos sob o olhar desse outro público.

REFERÊNCIAS

- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). *Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information*. Organizational behavior and human performance, 32(3), 370-398.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). *Reflections on the looking glass: a review of research on Feedback-seeking behavior in organizations*. Journal of Management, 29(6), 773-799.
- Assunção Freitas, M. T. (1994). Vygotsky e Bakhtin: psicologia e educação: um intertexto. Ática.
- Batista, K., & Cançado, V. L. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. REGE-Revista de Gestão, 24(1), 24-34.
- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo (Edição revista e actualizada). Lisboa: Edições, 70.
- Barros, B. T., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Elsevier Editora, Rio de Janeiro.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Beatty, R. W., Schneier, C. E., & McEvoy, G. M. (1987). *Executive development and management succession*. Research in personnel and human resources management, 5, 289-322.
- Becker, D. N., Vicentini, L. C., de Almeida Cunha, C. J. C., & Günther, H. F. (2014). *Três caminhos para o desenvolvimento de gestores: uma análise comparativa*. Perspectivas Contemporâneas, 9(2), 167-186.
- Berndtson, O. (2012). *After the Baby Boomers: a Next Generation of Leadership* [Brochure]. London: England, Cass Business School.
- Boog, G., & Boog, M. (2002). Manual de gestão de pessoas e equipes (Vol. 2). Editora Gente

- Borges, J. F. (2011). *Missão e carreira em terras estrangeiras: a expatriação verde e amarela de gestores corporativos*. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 10(2), 31.
- Brant, p. s., de Oliveira, é. c., Dutra, j. s., & Donato, n. d. s. (2015). *A gestão do processo sucessório no Brasil: o copo está meio cheio ou meio vazio?* XVIII SEMEAD Seminários em Administração, p.1-17.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Byham, W. C., Smith, A. B., & Pease, M. J. (2002). *Grow your own leaders: how to identify, develop and retain leadership talent*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). *Career-related antecedents and outcomes of Job Rotation*. *Academy of management journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cappelli, P., & Hamori, M. (2005). *The new road to the top*. *Communications*, 3, 9-1.
- Centro de Documentação e Disseminação de Informações / Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – CDDI / IBGE (2017). *Estatísticas do cadastro central de empresas*. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações, Rio de Janeiro.
- Cerdin, J. L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49(2), 245-252.
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. *Harvard business review*, 83(2), 72-81.
- Charan, R. (2011). *Leaders at all levels: Deepening your talent pool to solve the succession crisis* (Vol. 22). John Wiley & Sons.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* - Jossey-Bass - San Francisco.
- Coelho, J. G.; Queiroz, A. C. S.; Moreira, D. A. (2004). Programa de Sucessão: um estudo de caso em uma grande empresa nacional do setor siderúrgico. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Natal. RN, Brasil, 1.
- Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). *Growing talent as if your business depended on it*. *Harvard business review*, 83(10), 62.
- Conaty, B., & Charan, R. (2010). *The talent masters: Why smart leaders put people before numbers*. Crown Business. *A arte de cultivar líderes: como se tornar um mestre*

- na criação de talentos / Ram Charan, Bill Conalty; tradução Cristina Yamagami - Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). *Developing your leadership pipeline*. Harvard business review, 81(12), 76-85.
- Costa, M. G. D. (2007). *Em busca de um modelo brasileiro de Mentoria e Liderança: o caso de uma organização de Call Center* (Dissertação de Mestrado) Faculdade Boa Viagem, Programa de Pós Graduação em Administração, Recife.
- Craide, A., & Antunes, E. D. D. (2004). Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. *REAd: revista eletrônica de administração*. Porto Alegre. Ed 40, vol. 10, n. 4 (jul./ago. 2004), documento eletrônico.
- Creswell, John W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*: Editora Atlas, São Paulo.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Editora Atlas, São Paulo.
- Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. Editora Atlas, São Paulo.
- Drucker, P. F. (2014). *The Executive in Action: Three Drucker Management Books on What to do and why and how to do It*. Harper Collins.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of management review, 14(4), 532-550.
- Executive Coaching in Latin America. Use of executive Coaching. (2011). Disponível em: <[http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-\(M.-Hermans\).pdf](http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-(M.-Hermans).pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2014.
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs – principles and practices. *Health services research*, 48(6pt2), 2134-2156.
- Fischer, A. L., Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., Fleury, M. T. L., & Eboli, M. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*.

- Fleury, M. T. L., & Tanure, B. (2007). *Psychic distance and the challenges of expatriation: an emerging country's perspective*. Paper presented at the Academy of International Business Annual Conference, Indianapolis.
- Freitas, M. E. (2010). Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Gestão e Sociedade*, 4(9), 689-708.
- Freitas, M. T. A. de. *Vygotsky e Bakhtin: Psicologia e Educação: um intertexto*. São Paulo: Ática, 2000.
- Friedman, S. D. (1985). *Leadership succession systems and corporate performance*. New York: Center for Career Research and Human Resource Management.
- Godoi, C. K., & Balsini, C. P. V. (2004). A metodologia qualitativa em estudos organizacionais: análise da produção científica brasileira entre 1997 e 2003. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 3, 2004, Atibaia. Anais.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(3), 65-71.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard business review*, 82(1), 82-91.
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1973). *Métodos em pesquisa social*. 4ed. São Paulo: Nacional.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, 26(3), 239-260.
- Groysberg, B., Kelly, L. K., & MacDonald, B. (2011). The new path to the C-suite. *Harvard business review*, 89(3), 60-68.
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235-265.
- Huang, H. J. (1999). *Job Rotation from the employees' point of view*. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International journal of manpower*, 22(8), 736-747.
- Hwang, J. M., & Rauen, P. (2015). What are best practices for preparing high-potentials for future leadership roles? Retrieved [insert date] from Cornell University, ILR School site: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/82>>.

- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive Coaching. *Business Horizons*, 40(4), 71-77.
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *People and Strategy*, 25(1), 32.
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Boston, EUA: University Press of America.
- Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C. S., & Lau, D. C. (2017). Is more *Feedback* seeking always better? Leader-member exchange moderates the relationship between *Feedback-seeking* behavior and performance. *Journal of Management*, 43(7), 2195-2217.
- Lanier, D., Jackson, F. H., & Lanier, R. (2010). *Job Rotation* as a leadership development tool. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 14(2).
- Leibman, M., Bruer, R. A. & Maki, B. R. (1996). Succession management: the next generation of succession planning. *People and Strategy*, 19(3), 16.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization science*, 1(3), 248-266.
- Lima, D. M. D. A. & Alves, M. N. (2011). O *Feedback* e sua importância no processo de tutoria a distância. *Revista Pro-Posições*, 22(2).
- Lima, R. L (2010). *O papel da liderança na comunicação organizacional* (Monografia de Especialização), 36p. Universidade Candido Mendes. Programa de Pós-Graduação - Goiânia /GO.
- Luiz, R. D. C. R., dos Santos, I. C., & Tadeucci, M. D. S. R. (2012). A expatriação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas* (ReCaPe). ISSN 2237-1427, 2(2).
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (Eds.). (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 29). John Wiley & Sons.

- Melo, L. H., Matos, F. R. N., Machado, D. Q., & de Melo, L. H. (2016). O Coaching e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial. Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA. ISSN 1414-7394, 9(1).
- Merali, Y. (2000). Communities of practice in knowledge management. *Intelligence in Industry*. United Kingdom, (3), 9-13.
- Metz, E. J. (1998). Designing succession systems for new competitive realities. *People and Strategy*, 21(3), 31, p.31-38.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2011). *Looking forward to development: create valuable development programs for managers by using social learning in its most natural form--encouraging managers to learn from their own experiences and enabling connections with each other*. T+D, 65(2), 50+. Retrieved from <[http://link-galegroup.ez93.periodicos.capes.gov.br/apps/doc/A248727074/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=10ac3365](http://link.galegroup.ez93.periodicos.capes.gov.br/apps/doc/A248727074/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=10ac3365)>.
- Moreira, B. L. (2009). *Dicas de Feedback: a ferramenta essencial da liderança*. Rio de Janeiro. Qualitymark.
- Morris, J. R. (1956). *Job Rotation*. *The Journal of Business*, 29(4), 268-273.
- MORY, E. (2004). *Feedback research review*. In: D. Jonassen, *Handbook of research on educational communications and technology* (p. 745-783). Mahwah: Erlbaum Associates.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003. 278p.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The family business: its governance for sustainability*, Nueva York
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned *Mentoring* relationships. *Personnel psychology*, 41(3), 457-479.
- Nunes, S. C. (2009). *O desenvolvimento da liderança sob a perspectiva da abordagem baseada em competências: considerações preliminares*. XXXIII Encontro da ANPAD São Paulo.

- 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*. (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2012). Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar:(re) arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43).
- Oliveira, L. R. D., & Bernardon, R. A. (2010). Instrumento para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial. *Gestão & Planejamento-G&P*, 9(2).
- Padilha, I. & Todeschini, M. (2010). O trabalho é plano: cada vez mais cedo, jovens executivos constroem sua carreira em diferentes países dos cinco continentes para conquistar vivência em outros mercados e culturas. *Revista Época Negócios*, n. 38, 94-113, abril de 2010.
- PASSOS, É., BERNHOEFT, R., BERNHOEFT, R., & TEIXEIRA, W. (2006). Família, Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente.
- Peiperl, M. (2001). Getting 360° degree *Feedback* right. Harvard business. Pesquisa Melhores Empresas Para Trabalhar. Disponível em: <http://melhoresempresas.fia.com.br/>. Acesso em: 08/01/2018.
- Pontes, B. R. (1991). *Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica*. São Paulo: Editora LTr, 5ed.
- Ramaswami, A., Carter, N. M., & Dreher, G. F. (2016). Expatriation and career success: a human capital perspective. *Human Relations*, 69(10), 1959-1987.
- REIS, Germano Glufke (2003). *Avaliação 360 graus*. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, R., Trevisan, L. N., Guedes, R. M., Olivo, R. L. F., & Gozzi, S. (2009). *Carreiras de profissionais de marketing com atuação em São Paulo: uma avaliação da atitude proteana e das condições do ambiente para o desenvolvimento de uma carreira moderna*. Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 33.
- Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C., & Brower, M. (2015). Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—for

Today and Tomorrow: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow. ABC-CLIO.

Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Shute, V. J. Focus on formative *Feedback*. *Review of Educational Research*, Princeton, v.1, n. 78, p. 153-189, 2008. Disponível em: <http://www.ets.org/Media/Research/pdf/RR-07-11.pdf>. Acesso em: 02/09/2017.

Silva, E. (2010). Orientação Profissional, *Mentoring*, *Coaching* e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11(2).

Sosik, J. J., & Lee, D. L. (2002). *Mentoring* in organizations: a social judgment perspective for developing tomorrow's leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 17-32.

Souza, A. E. S. (2008). *Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Souza, R. A. R., & de Sá Rodrigues, D. M. (2011). *A importância do Feedback pela percepção de gestores e liderados*. XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba - Taubaté: Universidade de Taubaté, 2007. 4 p

Spencer Jr, L. M. e Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Nova York, USA: John Wiley.

Stamp G.; Stamp C. (1993). Wellbeing at work: aligning purposes, people, strategies and structure. *The international journal of career management*, v. 5, n. 3

Thach, E. C. (2002). The impact of executive *Coaching* and 360° *Feedback* on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.

Tomé, Neila Maria de Almeida (2007). Necessidades interpessoais: feedback: Rio de Janeiro, A vez do Mestre – Análise comportamental, módulo VII, 2007

Torres, Catarina Manuela. (2013). *10 Anos (2002-2012) de Produção Científica em Coaching e Coaching executivo: Meta-análise*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG - Universidade de Lisboa – 65p. Lisboa, Portugal.

- Ulrich, D. (2000). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Futura.
- Vancil, R. F. (1987). *Passing the baton: managing the process of CEO succession*. Harvard Business School Pr.
- Vasconcelos, V. L. S., & de Albuquerque, E. A. (2017). *Feedback e sua contribuição para o desenvolvimento profissional*. *Revista Científico*, 16(33), 223-252.
- Walker, J. W. (1998). Perspectives: do we need succession planning anymore? *People and Strategy*, 21(3), 9.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Bookman Editora.
- Yip, J., & Wilson, M. S. (2010). Learning from experience. In: E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Eds.). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed., pp. 122, 63-95). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ZAMATARO, Fabrícia. *Feedback: interação entre líder, colaborador e empresa*. Disponível em: <<http://www.lideraonline.com.br/artigo/43911-Feedback-interacaoentre-lider-colaborador-e-empresa.html>>. Acesso em: 08/02/2018

APÊNDICE A – Tabelas de perguntas Questionário por dimensão

Tabela 1

Os gestores são formalmente cobrados a dar *Feedback* a seus liderados?

Sim	Não
Empresa A	Empresa L
Empresa B	Empresa M
Empresa C	
Empresa D	
Empresa E	
Empresa F	
Empresa G	
Empresa H	
Empresa I	
Empresa J	
Empresa K	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 2

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 3
Os não gestores são formalmente estimulados a dar *Feedback* a seus colegas e gestores?

Sim	Não
Empresa A	Empresa D
Empresa B	Empresa L
Empresa C	Empresa M
Empresa E	Empresa I
Empresa F	Empresa K
Empresa G	
Empresa H	
Empresa J	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 4
Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 5

A empresa adota *Feedback* há dois anos ou menos?

Sim	Não
Empresa K	Empresa A
	Empresa B
	Empresa C
	Empresa D
	Empresa E
	Empresa L
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa J

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 6

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 7

A empresa adota *Feedback* há mais de dois e menos de cinco anos?

Sim	Não
Empresa C	Empresa K
Empresa F	Empresa A
Empresa I	Empresa B
Empresa J	Empresa D
	Empresa E
	Empresa L
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 8

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 9

A empresa adota *Feedback* há mais de cinco anos?

Sim	Não
Empresa J	Empresa C
Empresa A	Empresa F
Empresa B	Empresa I
Empresa D	Empresa K
Empresa E	
Empresa L	
Empresa G	
Empresa M	
Empresa H	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 10

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 11

Programas adotados: *Coaching* de altos executivos

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa D
Empresa E	Empresa G
Empresa L	Empresa M
Empresa F	Empresa I
Empresa H	Empresa K
Empresa J	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 12

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 13

Programas adotados: *Coaching* de líder de líderes

Sim	Não
Empresa A	Empresa G
Empresa B	Empresa M
Empresa C	Empresa J
Empresa E	
Empresa F	
Empresa H	
Empresa D	
Empresa L	
Empresa I	
Empresa K	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 14

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 15

Programas adotados: *Coaching* para primeira gerência

Sim	Não
Empresa K	Empresa C
Empresa A	Empresa L
Empresa B	Empresa M
Empresa D	Empresa I
Empresa E	Empresa J
Empresa F	
Empresa G	
Empresa H	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 16

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 17

Programas adotados: *Coaching* para jovens talentos

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa D
Empresa E	Empresa L
Empresa H	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa I
	Empresa J
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 18

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 19

Programas adotados: *Mentoring* para altos executivos

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa D
Empresa L	Empresa E
Empresa J	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 20

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 21

Programas adotados: *Mentoring* para líder de líderes

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa D
Empresa L	Empresa E
Empresa J	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 22

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 23

Programas adotados: *Mentoring* para primeira gerência

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa D
Empresa L	Empresa E
Empresa J	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 24

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 25

Programas adotados: *Mentoring* para jovens talentos

Sim	Não
Empresa J	Empresa A
	Empresa B
	Empresa C
	Empresa D
	Empresa E
	Empresa L
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 26

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 27

Programas adotados: *Job Rotation* em outra localidade/unidade - altos executivos

Sim	Não
Empresa A	Empresa D
Empresa B	Empresa F
Empresa C	Empresa G
Empresa E	Empresa M
Empresa L	Empresa I
Empresa H	Empresa K
Empresa J	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 28

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coefficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 29

Programas adotados: *Job Rotation* em outra localidade/unidade - líder de líderes

Sim	Não
Empresa B	Empresa D
Empresa C	Empresa F
Empresa E	Empresa A
Empresa L	Empresa M
Empresa G	Empresa I
Empresa J	Empresa K
	Empresa H

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 30

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 31

Programas adotados: *Job Rotation* em outra localidade/unidade - primeira gerência

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa E	Empresa B
Empresa J	Empresa D
	Empresa L
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 32

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 33

Programas adotados: *Job Rotation* em outra localidade/unidade - jovens talentos

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa E	Empresa B
Empresa L	Empresa D
Empresa J	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 34

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 35

Programas adotados: *Job Rotation* em outra área de atuação - altos executivos

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa L	Empresa B
Empresa J	Empresa D
	Empresa E
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 36

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 37

Programas adotados: *Job Rotation* em outra área de atuação - líder de líderes

Sim	Não
Empresa B	Empresa F
Empresa C	Empresa A
Empresa L	Empresa D
Empresa H	Empresa G
Empresa J	Empresa E
	Empresa M
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 38

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 41

Programas adotados: *Job Rotation* em outra área de atuação - jovens talentos

Sim	Não
Empresa D	Empresa A
Empresa L	Empresa B
Empresa J	Empresa C
	Empresa E
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 42

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 43

Programas adotados: networking - altos executivos

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa E	Empresa B
Empresa L	Empresa D
Empresa F	Empresa G
Empresa H	Empresa M
Empresa I	
Empresa J	
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 44

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 45

Programas adotados: networking - líder de líderes

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa E	Empresa B
Empresa L	Empresa D
Empresa F	Empresa G
Empresa H	Empresa M
Empresa I	
Empresa J	
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 46

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 49

Programas adotados: networking - jovens talentos

Sim	Não
Empresa A	Empresa D
Empresa B	Empresa F
Empresa C	Empresa G
Empresa E	Empresa M
Empresa L	Empresa I
Empresa H	Empresa K
Empresa J	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 50

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 51

Programas adotados: *Feedback 360°* - altos executivos

Sim	Não
Empresa A	Empresa B
Empresa H	Empresa C
Empresa J	Empresa D
	Empresa E
	Empresa L
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 52

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 53

Programas adotados: *Feedback 360°* - líder de líderes

Sim	Não
Empresa A	Empresa B
Empresa D	Empresa C
Empresa H	Empresa E
Empresa I	Empresa L
Empresa J	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 54

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 55

Programas adotados: *Feedback 360°* - primeira gerência

Sim	Não
Empresa A	Empresa B
Empresa D	Empresa C
Empresa J	Empresa E
	Empresa L
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 56

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 57

Programas adotados: *Feedback* 360° - jovens talentos

Sim	Não
Empresa D	Empresa A
Empresa J	Empresa B
	Empresa C
	Empresa E
	Empresa L
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 58

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coefficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 59

Programas adotados: on the job training - altos executivos

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa L	Empresa B
Empresa H	Empresa D
	Empresa E
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa I
	Empresa J
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 60

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 61

Programas adotados: on the job training - líder de líderes

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa L	Empresa B
Empresa H	Empresa D
Empresa I	Empresa E
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa J
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 62

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coefficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 63

Programas adotados: on the job training - primeira gerência

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa C	Empresa D
Empresa E	Empresa F
Empresa L	Empresa M
Empresa G	Empresa J
Empresa H	Empresa K
Empresa I	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 64

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 65

Programas adotados: on the job training - jovens talentos

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa C	Empresa F
Empresa D	Empresa M
Empresa E	Empresa J
Empresa L	Empresa K
Empresa G	
Empresa H	
Empresa I	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 66

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 67
Job Rotation - diretores

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa E
Empresa D	Empresa L
Empresa F	Empresa G
Empresa M	Empresa H
	Empresa I
	Empresa J
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 68
Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 69

Job Rotation - gerentes e supervisores

Sim	Não
Empresa A	Empresa B
Empresa F	Empresa C
Empresa M	Empresa D
	Empresa E
	Empresa L
	Empresa G
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa J
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 70

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 71

Job Rotation - demais empregados

Sim	Não
Empresa A	Empresa B
Empresa C	Empresa D
Empresa L	Empresa E
Empresa F	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa J
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 72

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 73
Job Rotation - há dois anos ou menos

Sim	Não
Empresa A	Empresa B
Empresa F	Empresa C
	Empresa D
	Empresa E
	Empresa L
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa J
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 74

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coefficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 75

Job Rotation - entre mais de dois anos e menos de cinco anos

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa L	Empresa B
Empresa M	Empresa D
Empresa I	Empresa E
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa H
	Empresa J
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 76

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 77
Job Rotation - mais de cinco
 anos

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa D	Empresa C
Empresa E	Empresa L
Empresa G	Empresa F
Empresa J	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 78

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coefficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 79

Há eventos e/ou workshops específicos voltados para o desenvolvimento de competências ligadas à liderança?

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa M
Empresa D	Empresa K
Empresa E	
Empresa L	
Empresa F	
Empresa G	
Empresa H	
Empresa I	
Empresa J	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 80

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa.

Graus de liberdade: 12.

Tabela 81

Os gestores são cobrados formalmente pela formação de líderes (potenciais sucessores) em suas equipes?

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa H
Empresa D	Empresa K
Empresa E	
Empresa L	
Empresa F	
Empresa G	
Empresa M	
Empresa I	
Empresa J	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 82

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 83

Existem ações específicas para preparar os líderes para lidar com subordinados mais jovens?

Sim	Não
Empresa A	Empresa B
Empresa C	Empresa E
Empresa D	Empresa L
Empresa F	Empresa G
Empresa J	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 84

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 85

Existem ações específicas para preparar jovens líderes para lidar com subordinados mais velhos?

Sim	Não
Empresa B	Empresa E
Empresa A	Empresa L
Empresa C	Empresa G
Empresa D	Empresa M
Empresa F	Empresa H
Empresa J	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 86

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 87

O líder em desenvolvimento recebe *Feedback* formal do gestor imediato e definição de plano de desenvolvimento?

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa D	Empresa C
Empresa E	Empresa J
Empresa L	Empresa M
Empresa F	Empresa I
Empresa G	Empresa K
Empresa H	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 88

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 89

O líder em desenvolvimento recebe *Feedback* formal do gestor imediato, da equipe e dos pares e definição de plano de desenvolvimento?

Sim	Não
Empresa A	Empresa B
Empresa C	Empresa D
Empresa J	Empresa E
	Empresa M
	Empresa I
	Empresa K
	Empresa L
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa H

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 90

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 91

Existe um programa estruturado que inclui práticas que visem elevar o nível de complexidade das atividades, como ações de *Job Rotation*/expatriação?

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa C	Empresa F
Empresa D	Empresa G
Empresa E	Empresa M
Empresa L	Empresa H
Empresa J	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 92

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coefficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 93

Existe um programa estruturado de treinamento no local de trabalho (on the job training)?

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa E	Empresa C
Empresa L	Empresa D
Empresa F	Empresa G
Empresa H	Empresa M
Empresa I	Empresa K
Empresa J	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 94

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 95

Há programas formais que visem incentivar experiências pontuais de gestão (ex: assumir interinamente um cargo de liderança ou liderar projetos específicos)?

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa D	Empresa C
Empresa E	Empresa G
Empresa L	Empresa M
Empresa F	Empresa I
Empresa H	Empresa K
Empresa J	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 96

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coefficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 97

A empresa adota programas de desenvolvimento de líderes há dois anos ou menos?

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa K	Empresa B
	Empresa D
	Empresa E
	Empresa L
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa J

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 98

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 99

A empresa adota programas de desenvolvimento de líderes há mais de dois e menos de cinco anos?

Sim	Não
Empresa F	Empresa A
Empresa J	Empresa B
	Empresa C
	Empresa D
	Empresa E
	Empresa L
	Empresa G
	Empresa M
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 100

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 101

A empresa adota programas de desenvolvimento de líderes há mais de cinco anos?

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa F
Empresa D	Empresa J
Empresa E	Empresa K
Empresa L	
Empresa G	
Empresa M	
Empresa H	
Empresa I	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 102

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 103

Os candidatos a sucessão são identificados apenas quando as posições tornam-se vagas. Não há um processo sistematizado de planejamento sucessório?

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa I	Empresa B
Empresa M	Empresa D
	Empresa E
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa H
	Empresa J
	Empresa K
	Empresa L

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 104

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	
Fonte: dados da pesquisa.		Graus de liberdade: 12.

Tabela 105

Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento dos candidatos com base em critérios relacionados com o cargo?

Sim	Não
Empresa G	Empresa A
Empresa H	Empresa B
Empresa J	Empresa D
Empresa L	Empresa E
	Empresa F
	Empresa C
	Empresa I
	Empresa M
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 106

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	
Fonte: dados da pesquisa.	Graus de liberdade: 12.	

Tabela 107

Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um pool de talentos em todos os níveis organizacionais com base nos objetivos estratégicos do negócio?

Sim	Não
Empresa A	Empresa G
Empresa B	Empresa H
Empresa D	Empresa J
Empresa E	Empresa L
Empresa F	Empresa C
Empresa K	Empresa I
	Empresa M

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 108

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

Tabela 109

Há processo de sucessão há dois anos ou menos?

Sim	Não
Empresa J	Empresa A
Empresa M	Empresa B
	Empresa C
	Empresa D
	Empresa E
	Empresa F
	Empresa G
	Empresa H
	Empresa I
	Empresa K
	Empresa L

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 110

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	
Fonte: dados da pesquisa.		Graus de liberdade: 12.

Tabela 111

Há processo de sucessão há mais de dois e menos de cinco anos?

Sim	Não
Empresa F	Empresa A
Empresa G	Empresa B
Empresa H	Empresa C
Empresa L	Empresa D
	Empresa E
	Empresa I
	Empresa J
	Empresa K
	Empresa M

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 112

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	
Fonte: dados da pesquisa.		Graus de liberdade: 12.

Tabela 113

Há processo de sucessão há mais de cinco anos

Sim	Não
Empresa A	Empresa F
Empresa B	Empresa G
Empresa C	Empresa H
Empresa D	Empresa L
Empresa E	Empresa J
Empresa I	Empresa M
Empresa K	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 114

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	
Fonte: dados da pesquisa.		Graus de liberdade: 12.

Tabela 115

A empresa adota um processo de sucessão estruturado?

Sim	Não
Empresa C	Empresa A
Empresa G	Empresa B
Empresa I	Empresa D
	Empresa E
	Empresa F
	Empresa H
	Empresa J
	Empresa K
	Empresa L
	Empresa M

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 116

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	
Fonte: dados da pesquisa.		Graus de liberdade: 12.

Tabela 117

Há processo de sucessão para altos executivos?

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa E	Empresa C
Empresa F	Empresa D
Empresa L	Empresa G
Empresa M	Empresa H
	Empresa I
	Empresa J
	Empresa K

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 118

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	
Fonte: dados da pesquisa.	Graus de liberdade: 12.	

Tabela 119

Há processo de sucessão para altos executivos e líderes de líderes (gerentes)?

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa D	Empresa C
Empresa E	Empresa G
Empresa F	Empresa H
Empresa J	Empresa I
Empresa K	Empresa M
Empresa L	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 120

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	
Fonte: dados da pesquisa.		Graus de liberdade: 12.

Tabela 121

Há processo de sucessão para altos executivos e líderes de líderes (gerentes) e 1ª gerência (supervisor/ coordenador)?

Sim	Não
Empresa A	Empresa C
Empresa B	Empresa G
Empresa D	Empresa I
Empresa E	Empresa J
Empresa F	Empresa K
Empresa H	Empresa L
	Empresa M

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 122

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	
Fonte: dados da pesquisa.	Graus de liberdade: 12.	

Tabela 123

Há processo de sucessão para outras posições?

Sim	Não
Empresa B	Empresa A
Empresa D	Empresa C
Empresa E	Empresa G
Empresa F	Empresa H
	Empresa I
	Empresa J
	Empresa K
	Empresa L
	Empresa M

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 124

Medidas de associação baseadas no qui-quadrado

Medida	Valor	Significância aproximada
Qui-quadrado de Pearson	13,000	0,369
Fi	1,000	0,369
V de Cramer	1,000	0,369
Coeficiente de contingência	0,707	0,369
Número de casos válidos	13	

Fonte: dados da pesquisa. Graus de liberdade: 12.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista - Executivos da Empresa B

Entrevistado: _____ Data: _____

1. Como você avalia o processo sucessório em sua empresa?
2. Como você avalia o processo de desenvolvimento em sua empresa?
3. Faça a relação entre os dois processos: sucessão e desenvolvimento
4. Para você a sucessão ocorre de forma planejada ao longo do tempo ou de acordo com a necessidade atual do negócio?
5. Qual foi a relevância das ações de desenvolvimento para sua carreira?
6. Qual tipo de desenvolvimento teve maior impacto no seu crescimento na carreira?
7. Como você avalia o envolvimento de seus líderes com o desenvolvimento de sua carreira?
8. Quais foram os principais obstáculos para sua evolução na carreira?
9. Você tem clareza sobre os aspectos que precisa desenvolver para evoluir na carreira?
10. Considerando uma escala de 1 a 5, pontue os programas que tem maior impacto para o seu desenvolvimento:

Desenvolvimento	1	2	3	4	5
<i>Coaching</i>					
<i>Mentoring</i>					
<i>Feedback 360°</i>					
<i>Job Rotation</i>					
<i>Expatriação</i>					

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – RH da Empresa B

1. Qual o objetivo do processo sucessório na Empresa B?
2. Como este processo sucessório ocorre?
3. Quem é o principal *sponsor* no processo sucessório? Como o CEO de sua empresa se envolve no processo sucessório?
4. Qual o foco do processo sucessório?
 - A. Planejamento de reposição – identifica na sua linha direta de reportes, substitutos para suas próprias posições;
 - B. Planejamento sucessório – enfatiza as necessidades estratégicas do negócio de acordo com a criticidade das posições.
5. Quais são os critérios para a escolha de sucessores?
6. Como ocorre o processo de avaliação de pessoas para a sucessão?
7. Como os planos de desenvolvimento individual são elaborados? Eles levam em consideração o cargo atual ou possibilidades futuras?
8. Como é estabelecida a cultura de desenvolvimento em sua organização?
9. Considerando uma escala de 1 a 5, pontue os programas que têm maior impacto para o processo sucessório de sua empresa:
 - a. *Coaching*
 - b. *Mentoring*
 - c. *Job Rotation*
 - d. *Feedback 360°*
 - e. Expatriação
10. Como vocês garantem a preparação de sucessores na organização?